

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**  
**Departamento de Periodismo II**



**ANTENA 3 ANTE EL DESAFÍO ONLINE : DESARROLLO  
ESTRATÉGICO Y ANÁLISIS PROSPECTIVO**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR  
PRESENTADA POR**

**Francisco José Suárez Rodríguez**

**Bajo la dirección del doctor**

**David Parra Valcarce**

**Madrid, 2014**



**Universidad Complutense de Madrid  
Facultad de Ciencias de la Información  
Departamento de Periodismo II**

# **Antena 3 ante el desafío online: desarrollo estratégico y análisis prospectivo**

**Autor: Francisco José Suárez Rodríguez  
Director: Dr. David Parra Valcarce  
Madrid 2013**







# ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>15</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>21</b>
<b>Capítulo I. CONCEPTOS ESTRATÉGICOS Y METODOLÓGICOS .....</b>	<b>39</b>
1.1. JUSTIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	39
1.1.1. Internet: de infraestructura de comunicaciones a macro ágora inteligente.....	39
1.1.2. Audiovisualización del acceso al conocimiento, nueva tecnología y crisis del periodismo tradicional.....	41
1.1.3. Las televisiones ante el fenómeno Internet .....	45
1.1.4. El caso concreto de Antena 3 Televisión .....	48
1.2. HIPÓTESIS .....	52
1.3. OBJETIVOS .....	57
1.4. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN .....	61
1.4.1. Marco temporal.....	61
1.4.2. Convergencia de televisión y entorno online.....	63
1.5. METODOLOGÍA.....	65
1.5.1. Observación directa de la realidad .....	66
1.5.2. Instrumentos metodológicos complementarios.....	70
1.6. ANÁLISIS DEL ESTADO DE LA CUESTIÓN .....	72
1.6.1. Investigaciones en ciberperiodismo .....	72
1.6.2. Investigaciones sobre televisión .....	75
1.6.3. Investigaciones sobre el binomio ciberinformación/televisión.....	76

1.7.	DESCRIPCIÓN DEL CORPUS CIENTÍFICO.....	78
1.8.	FUENTES, BIBLIOGRAFÍA Y SITIOGRAFÍA.....	80
1.8.1.	Fuentes .....	80
1.8.2.	Bibliografía y Sitiografía .....	81
<b>Capítulo II. LA TELEVISIÓN ANTE EL FENÓMENO DE INTERNET .....</b>		<b>85</b>
2.1.	ANÁLISIS A ESCALA INTERNACIONAL .....	87
2.1.1.	El fenómeno de Internet y la televisión en Estados Unidos.....	90
2.1.1.1.	Contenidos informativos y redes sociales .....	92
2.1.1.2.	La aparición de Hulu.....	93
2.1.2.	Análisis de la situación en Europa .....	96
2.1.2.1.	Estrategia online de la <i>BBC</i> .....	98
2.1.2.2.	Presencia en las redes sociales de la <i>BBC</i> .....	103
2.2.	ANÁLISIS ESPECÍFICO Y REFLEXIÓN DEL FENÓMENO INTERNET EN ESPAÑA .....	105
2.2.1.	Una relación ambivalente .....	105
2.2.2.	Las grandes hemerotecas del futuro.....	107
2.2.3.	Interactividad, la clave .....	108
2.2.4.	Dotar de contenido a las webs .....	113
2.2.5.	La medición de las audiencias .....	116
2.3.	ESTRATEGIAS WEB DE LAS GRANDES CADENAS DE TELEVISIÓN EN ESPAÑA .....	118
2.3.1.	<a href="http://www.rtve.es">www.rtve.es</a> .....	124
2.3.1.1.	Emisión continua .....	129
2.3.1.2.	Descarga de contenidos y descripciones (RSS) .....	130
2.3.1.3.	Compartir y buscar contenidos .....	130

2.3.1.4. Relación de contenidos por etiquetas e incrustación .....	131
2.3.1.5 RTVE lanza mayor proyecto A la carta del mundo Hispano .....	132
2.3.2. <a href="http://www.cuatro.com">www.cuatro.com</a> .....	134
2.3.2.1 Una web más humana .....	138
2.3.2.2 La fusión con <i>Telecinco</i> .....	140
2.3.3. <a href="http://www.telecinco.es">www.telecinco.es</a> .....	141
2.3.3.1. La nueva web, una apuesta por la interactividad con sus telespectadores .....	144
2.3.3.2. Demanda contra el servidor de vídeos YouTube .....	146
2.3.3.3. <i>Telecinco</i> , en directo para el móvil .....	148
2.3.3.4. Acuerdo con Microsoft para impulsar redes sociales .....	149
2.3.4. <a href="http://www.lasexta.com">www.lasexta.com</a> .....	151
2.3.4.1. Diferentes portales .....	152
2.3.4.2. Los deportes, el punto fuerte de la oferta multimedia .....	154
2.3.4.3. Dispositivos conectados y redes sociales .....	155

### **Capítulo III. LOS CIBERMEDIOS DEL GRUPO PLANETA .....**

3.1. DATOS GENERALES DEL GRUPO PLANETA .....	163
3.1.1. Empresas que componen el Grupo Planeta .....	165
3.2. EL GRUPO PLANETA Y LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN .....	172
3.2.1. Nuevo panorama comunicativo .....	175
3.2.2. <i>La Razón</i> nacido desde <i>ABC</i> .....	176
3.2.3. Antena 3 Televisión y <i>Onda Cero Radio</i> , el salto de la familia Lara a los medios .....	179
3.2.4. Expansión internacional .....	181
3.3. LA ESTRATEGIA WEB DEL GRUPO PLANETA .....	181



3.3.1. <i>La Razón</i> <a href="http://www.larazon.es">www.larazon.es</a> .....	186
3.3.1.1. Evolución y cambios en el diseño.....	187
3.3.1.2. Evolución y cambios en el contenido .....	189
3.3.1.3. Modelo de financiación.....	190
3.3.1.4. Otros aspectos significativos de <a href="http://www.larazon.es">www.larazon.es</a> .....	192
3.3.2. <i>ADN</i> <a href="http://www.adn.es">www.adn.es</a> .....	195
3.3.2.1. Evolución y cambios en el diseño.....	199
3.3.2.2. Evolución y cambios en el contenido .....	200
3.3.2.3. Otros aspectos significativos de <a href="http://www.adn.es">www.adn.es</a> .....	203
3.3.2.4. Cierre de <i>ADN</i> y <a href="http://www.adn.es">www.adn.es</a> .....	206
3.3.2.5. <i>ADN</i> Colombia.....	208
3.3.3. <i>Onda Cero Radio</i> <a href="http://www.ondacero.es">www.ondacero.es</a> .....	210
3.3.3.1. Características de la nueva página .....	212
3.3.3.2. Relación de la nueva web con las redes sociales .....	214
3.3.3.3. Similitud con <a href="http://www.antena3.es">www.antena3.es</a> y hueco de crecimiento .....	215
3.3.3.4. Comparativa, apoyo y sinergia de grupo .....	217
3.3.4. <i>Europa FM</i> <a href="http://www.europafm.es">www.europafm.es</a> .....	218
3.3.4.1. Débil apuesta.....	221
3.3.5. Diario <i>El Tiempo</i> . (Colombia). <a href="http://www.eltiempo.com">www.eltiempo.com</a> .....	223

## **Capítulo IV. LA APUESTA WEB DE ANTENA 3 TELEVISIÓN. ANÁLISIS DIACRÓNICO..... 229**

4.1. ORÍGENES, INICIO Y PUESTA EN MARCHA (1996-1997) .....	231
4.1.1. Consideraciones generales .....	231
4.1.2. Nuevas formas de trabajo de la redacción .....	236
4.2. PRIMERA ETAPA (1997-1999).....	238

4.2.1.	SMS y Videoalertas, nuevas áreas de negocio.....	241
4.2.2.	Directos en la Web.....	243
4.3.	<b>SEGUNDA ETAPA (1999-2002) .....</b>	<b>246</b>
4.3.1.	Un crecimiento acelerado .....	246
4.3.2.	Contenidos diversos sin una línea editorial definida .....	249
4.4.	<b>TERCERA ETAPA (2002- 2007) .....</b>	<b>252</b>
4.4.1.	Entrada del Grupo Planeta en el accionariado de Antena 3 Televisión.....	253
4.4.2.	Cambio de estrategia empresarial .....	257
4.5.	<b>CUARTA ETAPA (2007-2012) .....</b>	<b>263</b>
4.5.1.	Las grandes series de ficción en la Red .....	265
4.5.2.	Canal en YouTube .....	268
4.5.3.	La estrategia 3.0 .....	271
4.5.4.	La interactividad, clave para Antena 3 Televisión.....	278
4.6.	<b>ANÁLISIS Y FENÓMENO A ESCALA INTERNA .....</b>	<b>280</b>
4.6.1.	Sistema Integrado de Noticias (SIDICOM) .....	283
4.6.2.	El gran cambio en la emisión.....	287
4.6.3.	Decisiones internas para mejorar el producto .....	287
4.6.4.	Presencia de Telefónica en el accionariado de Antena 3 Televisión.....	288
	<b>Capítulo V. EL RETO DEL PROYECTO ANTENA 3.0.....</b>	<b>293</b>
5.1.	<b>AUDIOVISUALIZACIÓN DEL MERCADO E INTERNET .....</b>	<b>295</b>
5.1.1.	La televisión es el centro del hogar digital .....	299
5.1.2.	Los contenidos son el rey .....	301
5.1.3.	La clave es la usabilidad .....	305

5.1.4.	Usuarios hiperconectados: móviles y tabletas .....	307
5.1.5.	La televisión híbrida .....	309
5.1.6.	Fin de las fronteras tecnológicas.....	311
5.1.7.	Descargas para disfrutar contenido multipantalla.....	313
5.1.8.	Televisión conectada.....	314
5.1.9.	Expectativas de la televisión inteligente .....	317
5.2.	<b>LA TELEVISIÓN ES SOCIAL</b> .....	319
5.2.1.	TV y redes sociales: juntos, pero separados .....	320
5.2.2.	Televisión etiquetada .....	324
5.3.	<b>ANTENA 3.0</b> .....	325
5.3.1.	Vídeo y redes sociales.....	331
5.3.2.	Concepto global de explotación de contenidos.....	335
5.4.	<b>LANZAMIENTO Y OFERTA DE ANTENA 3 TELEVISIÓN EN MOVILIDAD</b> .....	339
5.4.1.	La estrategia on portal.....	342
5.5.	<b>EL MERCADO DE LA TELEVISIÓN MÓVIL EN ESPAÑA: DIMENSIONES ECONÓMICAS Y COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR</b> .....	345
5.5.1.	Fracaso de la televisión móvil en España .....	346
5.6.	<b>ANTENA 3 TELEVISIÓN Y LAS REDES SOCIALES</b> .....	351
5.6.1.	Antena 3 Televisión y su reposicionamiento estratégico.....	357
5.6.2.	Utilización informativa y promocional en Facebook.....	358
5.6.3.	Evolución de Antena 3 Televisión en las redes sociales.....	360
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	357
	<b>FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA Y SITIOGRAFÍA</b> .....	381
1.	<b>FUENTES</b> .....	383

1.1.	Entrevistas realizadas .....	383
1.2.	Informes Confidenciales .....	384
2.	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	387
3.	<b>SITIOGRAFÍA</b> .....	401
	<b>ANEXOS</b> .....	407
	<b>SUMMARY OF THE DOCTORAL THESIS</b> .....	479







## **AGRADECIMIENTOS**





Un Trabajo de Investigación de esta envergadura necesita la colaboración desinteresada de muchas personas, que posibilitan que los numerosos obstáculos que surgen a lo largo del camino se queden tan sólo en anécdotas.

Por ello, quiero dar las gracias en primer lugar al Departamento de Periodismo II de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid por admitirme como investigador en una ciencia fascinante y, en especial, al director de mi tesis, David Parra Valcarce, por haberme iluminado entre la oscuridad que me hacía dar palos de ciego. Aun con el riesgo de caer en el más puro tópico, me doy cuenta que nunca podré agradecer lo suficiente su confianza, amparo, amabilidad, disponibilidad y profesionalidad. Sin duda, ha conseguido convertir este largo viaje en un verdadero viaje a Ítaca. Y también, por supuesto, a todos los profesores que me animaron durante cursos a a terminar mis estudios de Doctorado.

En segundo lugar, gracias a todas las personas que han contribuido, ya sea de forma consciente o inconsciente, a que este trabajo se iniciara y llegara a su fin y que me entendieron y ayudaron desde el primer instante, sobre todo en los momentos en que más lo he necesitado, independientemente del estado de sus agendas.

Y en último lugar, y no por ello menos importante, a mi padre, que se desvivió por poder regalarme unos estudios y a ti, María Rosa y a vosotras, mis queridas hijas Blanca y Paloma por todo: por el tiempo que me dais y también por el que, por culpa de este loco afán que ha llegado a convertirse en obsesión, os he robado.

Sin ellos nunca llegaría a ser quien hoy soy.

A todos, enormemente agradecido

.







# **INTRODUCCIÓN**



La televisión es una herencia del siglo XX, pero el siglo XXI aportará otras innovaciones. Es la continuidad de la historia. Cada época alumbra un sistema de comunicación: caminos, calzadas, carreteras, ferrocarriles, aviación, telecomunicaciones, Internet y diversas maneras de tejer los sueños y aspiraciones de la sociedad con epopeyas, leyendas, romancero, novela, cine, radio, televisión... Y en el futuro...

La aparición de Internet como nuevo fenómeno supuso para la mayoría de los medios de comunicación una reacción de temor ante lo que veían como una amenaza (y además se carecía de la experiencia necesaria para hacer frente a este emergente entorno). Sin embargo, en estos momentos los medios ya no consideran que la Red sea una amenaza sino, más bien, una oportunidad debido a su sencillez, ahorro de tiempo, facilidad de búsquedas, interactividad, eliminación de fronteras, etc. Los medios de comunicación han encontrado en Internet un aliado y así lo entienden la mayoría de los periódicos, radios y televisiones del mundo que quieren seguir siendo vehículos de comunicación global y no pueden ser ajenos a esta revolución.

Desde el punto de vista conceptual Internet nació en 1969, cuando la televisión casi había cumplido cuatro décadas. Conforme su infraestructura tecnológica se desarrollaba, iba superando las diferentes formas comunicativas al permitir la transformación de casi todas ellas al formato digital. Tras un primer periodo de exploración de las relaciones entre los medios tradicionales e Internet, dominado por la convicción generalizada de que la Red acabaría absorbiéndolos, la versatilidad del nuevo entorno ha conducido a novedosas e insospechadas interacciones.

La historia de la comunicación ha experimentado una gran revolución en los últimos cincuenta años y los medios no están siendo ajenos a ella. Dicha revolución encuentra su origen, como también ocurrió con revoluciones anteriores, en el cambio



tecnológico, provocando la transformación de todos los sectores aledaños al margen de otros sectores productivos más allá del meramente informativo y de la sociedad en general, y obligando a una permanente adaptación al nuevo entorno y sus subsiguientes competencias emergentes.

La televisión nace heredando los numerosos elementos de todos sus progenitores. Proviene de la fotografía, de los daguerrotipos, del teatro, del cine y de un conjunto adicional de innovaciones tecnológicas aplicadas a un sistema como la telegrafía sin hilos (incluyendo la válvula de Fleming, el triodo de De Forest o el tubo de rayos X de cátodo incandescente de Coolidge, entre otros).

Siguiendo lo expuesto por García, Parra y Rojo (2007:52-53), la historia de la televisión comienza con las ideas de Nipkow aplicadas al campo de fototelegrafía (iniciadas por Bain, Le Blanc, Selenecq, etc., entre otros, y patentadas en 1924), si bien pronto abandonó sus investigaciones, para dedicarse a otros campos. Lo que en realidad desarrollaron todos los investigadores de este ámbito fue un aparato que consiguiera transmitir imágenes luminosas por medio de la electricidad. Las ideas de Nipkow las continuó el escocés Logie Baird, obteniendo grandes éxitos en lo que se denomina la televisión mecánica. Sin embargo tales esfuerzos se vieron superados con las consecuciones del ruso Vladimir Zworykin, quien patenta un sistema para la transmisión de imágenes por procedimientos electrónicos. En 1936, las Olimpiadas de Berlín son retransmitidas por medios televisivos utilizando las ideas de los tres autores. Podemos decir que comenzaba con ello la era de la televisión electrónica.

Así pues a mediados de la década de los años treinta, se va incorporando la televisión a los medios de comunicación de los distintos países. Esta incorporación lleva consigo el alineamiento con los países que poseen una u otra tecnología: de esta forma la normalización norteamericana se establece en 525 líneas, siendo seguida por todo el

continente americano, mientras que al final la normalización europea es de 625 líneas.

Desde sus orígenes la idea de la televisión en color fue un hecho, si bien hasta la década de los sesenta los procedimientos no fueron rentables. Técnicamente se impusieron tres sistemas cuyas variantes fundamentales se encuentran en el proceso de la emisión de señal: el norteamericano NTSC (National Television System Committee), el alemán PAL (Phase Alternation Line) y el francés SECAM (Séquentelle avec Mémoire). La adopción de uno u otro por los distintos países implicó, además de una estrategia técnica, una decisión política.

Podemos decir que hasta la década de los cuarenta la televisión no se plantea como un medio alternativo a los denominados de comunicación social. Acabada la Segunda Guerra Mundial, al entrar en un periodo de paz ocurre como en tantos otros campos: la aplicación al uso doméstico de tecnologías que en un principio fueron desarrolladas con carácter bélico permitió la fabricación masiva de televisores. Este hecho hizo replantearse las emisiones y la producción en tal medio, siendo cada vez más espectaculares, a la vez que se incorporaban los avances técnicos tales como chips, semiconductores, etc. y las posibilidades de los satélites.

Todos estos antecedentes tienen en común que sirven para contar historias y por lo tanto, la televisión hereda una vocación de narradora de historias y al mismo tiempo una vocación intrínseca de hogar. De algo novedoso.

Como es suficientemente sabido, la televisión logra ser entre finales de la Segunda Guerra Mundial y los años ochenta el medio hegemónico, aquél que comienza siendo pequeño, heredando las tradiciones de sus antecesores en claves narrativas y de invención y que crea todo un lenguaje propio desde los años cuarenta en adelante. Se inventan concursos televisados, los informativos, los magazines, los realities... Al mismo tiempo se consigue que su lenguaje se convierta en hegemónico

fundamentalmente basado en dos cuestiones: su carácter gratuito, que facilita una socialización del entretenimiento, poniéndolo al alcance de todos; y la propia novedad del soporte, con un lenguaje que se adapta rápidamente al devenir de los tiempos.

Si la televisión fue uno de los grandes fenómenos sociales del siglo XX Internet lo es ya en el XXI. Con su aparición todo cambia. Una de sus grandes aportaciones es que cualquiera puede acceder a él. Mientras que la televisión es algo que consume todo el mundo, pero los proveedores del lenguaje son unos pocos, Internet consigue que el cien por cien de la sociedad pueda lanzar un mensaje. Es la gran revolución.

La hegemonía de la televisión ha finalizado aunque la pequeña pantalla no va a morir igual que ella no acabó con el cine; ahora le llega el momento a Internet: los contenidos audiovisuales se van a distribuir por ella. A la televisión hertziana no le queda mucho tiempo. Todo estará en la Red, que será la gran distribuidora vía entornos como plataformas flat fin, modelos de pago y otros muchos que irán apareciendo en el futuro.

La televisión es una creadora de historias, una productora de contenido audiovisual y su futuro depende de la medida en que sea capaz de adaptar esa condición. El espectador seguirá consumiendo contenidos (porque buscará las mejores historias) por lo que el problema no es tanto la aparición de otro lenguaje y otro medio como la capacidad de captar el interés del consumidor.

En pocos años los nuevos distribuidores (Internet) tendrán producción propia y llegará el momento en el que entre Facebook y Twitter lucharán por producir series propias y exclusivas para sus usuarios. En ese momento la televisión comenzará a tener un grave problema.

En España existe un duopolio entre grandes grupos (Mediaset y Antena 3 Televisión) que terminarán rompiendo Facebook y Twitter. En el año 2012 Google

facturó en España más publicidad que todas las televisiones autonómicas juntas. Las dos redes sociales serán dos de las grandes generadoras de publicidad. La manera que tendrá la televisión de defenderse desde su papel hegemónico de generador de contenidos será convertirse en creador de los mismos.

Ha habido un cambio radical en el consumo de contenidos entre el universo de la televisión y el universo de lo digital: aquél es un consumo acumulativo de grandes audiencias y éste corresponde a una micro audiencia fragmentaria donde se requiere ir a un beneficio concreto. Internet ha logrado dar un consumo individual, particularizado para cada usuario (cuándo él quiera, cómo él quiera y siempre que él quiera). Esto demuestra que el modelo convencional de la televisión ya no es válido.

Desde el momento que el usuario aprendió a descargar contenidos o ver vídeos en YouTube, y saber que podía visionarlos cuando quisiera sin estar sometido a la parrilla ha contribuido a la construcción de un nuevo modelo clarísimo como es el de la Red. El consumidor ha decidido tener a Internet como herramienta para ver la televisión. Se ha construido un modelo de interactividad con el consumo e Internet es la plataforma elegida por la mayoría de los consumidores para crear su televisión a la carta.

La industria audiovisual ha perdido el consumidor y trata de recuperarlo a través de la smart tv. Lo que caracteriza el actual consumo audiovisual es su carácter individual. Los espectadores ven menos tiempo la televisión de manera conjunta en el hogar. Cada uno tiene su dispositivo y lo utiliza de forma individual. En términos de consumo Internet se ha convertido en un fenómeno de desintermediación. Permite llegar más lejos y de una manera más directa a cualquier punto de contacto y ésta es otra de las características que le convierte en uno de los grandes fenómenos del siglo XXI.

La pequeña pantalla servirá para seguir generando opinión y visibilidad y dará

volumen, masa y notoriedad mientras Internet servirá para generar ventas y vínculos. Las dos cohabitarán en función a como las marcas las utilicen.

Una de las tendencias más trascendentales es la de la convergencia de la televisión e Internet. Es el salto pleno de ambos medios para situarse en la Sociedad de la Información con un papel de gran magnitud; es unir las dos redes de mayor penetración social y vincular los contenidos que mayor interés suscitan: el entretenimiento y la información. Esto no quiere decir que cada componente se caracterice por cada uno de dichos contenidos, ya que en ambos casos se comparten, sino que hay un refuerzo mutuo tan grande que los dos medios se ven beneficiados en el entretenimiento y la información.

Es el paso a la sociedad y vida en red donde aparecen nuevas formas de relacionarse, compartir intereses y deseos y coparticipar en algo común. Las redes propician información, conocimiento, trabajo, consumo de ocio, orientaciones para la salud y medio ambiente. La Red es la infraestructura de la sociedad, del nuevo universo político, económico, social, comunicativo, cultural... Es la nueva ligazón de la sociedad cuyas repercusiones están todavía por llegar y que definirán una de las líneas del siglo XXI con sus significativas secuelas en el incremento de la brecha digital.

La tendencia a la convergencia multimedia conduce a la aproximación de la televisión e Internet. Son dos mundos bastante diferenciados y en algunos casos contrapuestos: la primera pertenece a la cultura de la imagen y del espectáculo audiovisual, mientras que Internet se ha centrado en su corta vida fundamentalmente en la cultura escrita, en los datos y cifras; la televisión es de recepción masiva mientras que Internet es personal e interactiva. La convergencia de ambas supone la vinculación de dos culturas para engendrar otra nueva.

Dicha convergencia se produce por vías diferentes: por un lado, hay un

movimiento claro desde los canales temáticos de la televisión a incorporar Internet para desarrollar múltiples funciones (a su explosión de las imágenes une la capacidad informativa y de datos de Internet); por otra parte, surge la necesidad en Internet de incorporar sonidos e imágenes por separado y en su último desarrollo de manera unida y que lleva directamente a la incorporación de la televisión.

El encuentro de los dos movimientos provoca el pleno desarrollo de la convergencia. De momento, aparece con orientaciones diferentes, pero en escasos años se habrá olvidado la procedencia y emergerá una realidad comunicativa nueva. No es que vayan a sucumbir a las anteriores sino que será el nacimiento de algo totalmente diferente. Persistirá la televisión, se mantendrá Internet y se acumulará la convergencia de ambas para generar un sistema en el que el protocolo y la capacidad de la Red se integrarán a la televisión para navegar por imágenes, crear narraciones y, en suma, para generar otro universo, una auténtica cibertelevisión.

Nos abocamos a un entorno caracterizado por un triple plano de actuación:

- a) La dirección televisión-Internet busca la incorporación de los servicios y posibilidades de Internet a la televisión, la aportación de la interactividad y de la búsqueda de informaciones que enriquezcan los programas o el uso simultáneo con los dos medios por separado que divide las percepciones (aunque lógicamente se creen asociaciones entre una y otra información). Pero existe también la posibilidad de mayor vinculación. Mientras se ve una noticia sobre una situación bélica el usuario puede profundizar mediante Internet en datos sobre los países y ejércitos contendientes: mapas, situación política, económica, social, cultural. Hay un enriquecimiento mutuo. Es un elemento peculiar de la sociedad emergente.

- b) La dirección Internet-televisión trata de incorporar imágenes reales que expliquen determinados datos, conceptos y acciones. El usuario de Internet, buscador nato de informaciones, no se contenta con la información escrita, quiere verla: las herramientas de animación le han aportado imágenes ilustrativas y simuladoras de hechos, pero no la manifestación real de éstos. De ahí la necesidad que siente de ver las imágenes reales de dichos hechos. Trata de combinar el dato con su imagen. Si busca la información para realizar un viaje no se contenta con la referencia de lugares, ni con los iconos del hotel o con unas imágenes animadas imprecisas; quiere ver los alrededores y el interior del hotel, los paisajes, playas, piscinas, e incluso conectar con él mediante una webcam. Es la necesidad del acceso a una información más completa. Pero es también la búsqueda de nueva creatividad. De hecho, ya han aparecido algunos relatos de animaciones. Son historias animadas de duración breve, con escueta estructura narrativa y una concepción serializada. Por su parte, algunos periódicos digitales incorporan también unos vídeos breves que amplían las noticias del propio periódico y que son accesibles por Internet.
- c) La convergencia de ambas direcciones abre una situación totalmente nueva. El internauta no navega sólo por datos y escritura, sino por imágenes, por producciones creativas, por una o varias películas, por sus programas favoritos; busca, selecciona, interrelaciona e interactúa con otros. Ya es posible la teleconferencia, la conversación visual a distancia entre varias personas, pero la convergencia televisión-Internet va más allá. No es sólo chatear o participar en un foro

mediante la visualización de los participantes, sino el acceso a la inmensa documentación puesta en Internet, a los documentales televisivos, a las noticias de agencias audiovisuales. El telespectador selecciona sus programas e interactúa con las informaciones escritas y con las imágenes. Es el nacimiento de la IPTV, una televisión que emplea el Protocolo de Internet para distribuir canales plenamente audiovisuales, multimedia e interactivos.

La televisión es en España el medio de comunicación más seguido, con mayor influencia social y con mayor peso político. En 1956 empezaron las emisiones regulares de la cadena estatal *Televisión Española (TVE)*. A principios de los 80 nacieron las televisiones de ámbito autonómico. En 1991 surgieron las emisoras privadas de televisión: Antena 3 Televisión, *Telecinco* y *Canal Plus*, que acabaron con el monopolio estatal que TVE había ostentado durante casi 35 años. En el año 2006, el Gobierno aprobó la puesta en marcha de dos canales analógicos más (*Cuatro* y *laSexta*) y comenzaron a iniciarse de manera experimental, las emisiones de la Televisión Digital Terrestre (TDT) en marcha desde abril de 2010.

En España, Web TV se ha consolidado en los últimos años y los espectadores acuden cada vez con mayor asiduidad a Internet para consumir televisión. Un estudio sobre el consumo de contenidos audiovisuales en la red y telefonía móvil en España cifra en 11,7 millones el número de internautas que deciden entre una y cinco horas a la semana para seguir vídeos descargados de Internet. Esto supone que un 78 por ciento de los usuarios visionan de forma regular películas, música y series procedentes de este canal, la mitad descargadas por ellos mismos y la otra por regalo o préstamo de segundas personas. Esta revolución del consumo televisivo ha erigido a YouTube en su gran adalid. Un 35 por ciento de internautas acuden al menos una vez a la semana a dicho



servidor para visionar vídeos de corta duración gracias a su inabarcable oferta; mientras que un 13 por ciento prefiere acudir a las páginas web de diferentes cadenas generalistas (Antena 3 Televisión, *Cuatro*, *Telecinco* y *laSexta*).

Sin embargo, este auge de la Red para seguir contenidos audiovisuales sigue alimentándose de la televisión convencional, lo que explica la escasa producción televisiva elaborada sólo para Internet. El éxito de la televisión en Internet residirá en el desarrollo de formatos de contenidos innovadores creados específicamente para el medio online, capaces de aprovechar las ventajas de la interactividad participativa.

Los espectadores emplean la web de cualquiera de las cadenas generalistas españolas frecuentemente para visionar lo que no pudieron seguir en la televisión el día anterior, aquello que quieren ver antes de que lo emitan o lo que las cadenas programaban cuando era un niño. Ahora bien, también se ha demostrado que existe una relación directa entre el consumo de Internet y el de otros medios convencionales.

La relación entre el medio televisivo e Internet se hace cada vez más importante e interesante. Como telespectadores, cada día descubrimos en nuestra televisión inesperadas llamadas de atención por parte de las cadenas televisivas para que nos dirijamos a su web en busca de más información, para ver de nuevo el capítulo de una serie o incluso para hacernos con un premio a través de nuestra participación en determinado concurso.

Pero la mayor innovación y atractivo para este tipo de público se encontrará en ofrecer contenidos diversos de los que podemos encontrar a través de nuestros televisores: formatos nuevos para una audiencia nueva que se pretende fidelizar. En esto se basan las nuevas estrategias que están siguiendo las cadenas televisivas, pues la competencia cada vez se hace más fuerte con el desarrollo de la tecnología aplicada al ámbito televisivo (el cable, el satélite, la TDT) por lo que todos los esfuerzos son

necesarios. Entre todo esto, la fidelización y la sinergia se convertirán, pues, en la clave de las estrategias actuales de las cadenas televisivas para mantener o, mejor, ganar audiencia y conseguir una imagen de modernidad y adaptabilidad a los nuevos tiempos. Es por ello que, con este estudio, conseguiremos ejemplificar el fenómeno de la sinergia web-televisión, que ya es una realidad, a través de Antena 3 Televisión y sus canales digitales para comprobar, en consecuencia, cómo las relaciones entre ambos medios cada vez son más estrechas y casi obligatorias.

Las cadenas televisivas se han visto influenciadas, tanto en su programación como en la creación y desarrollo de su identidad televisiva, por los diversos fenómenos de carácter tecnológico que tienen lugar en momentos y situaciones contextuales determinadas. La aparición del mando a distancia, la implantación de la Televisión Digital Terrestre o la relación con nuevos medios como Internet, son algunos de estos factores con una influencia determinante en sus estrategias.

Debido a la desaforada carrera por alcanzar una audiencia lo más alta posible, las cadenas televisivas utilizan todos los medios a su alcance, para conseguir una “fidelización” a la programación por parte de los telespectadores. Una audiencia fiel es la clave, aunque cada vez sea menos una fidelidad a la cadena sino una fidelidad a determinado programa que ofrece esa cadena. Los telespectadores se vuelven fieles en horas concretas, en días concretos. Es por esa razón por la que las cadenas generalistas utilizan, por una parte, la sinergia programática, para tratar de ampliar esa fidelización desde un programa a los demás espacios de la misma. Se pretende arrastrar a la audiencia a toda una programación cohesionada en función de un determinado programa de éxito que “engancha” al público. No obstante, el nuevo concepto a aplicar a sus estrategias de fidelización es la sinergia web-televisión, una sinergia que implica dos medios distintos en los que tiene operatividad el canal en cuestión.

A modo de conclusión nos encontramos con varias ideas o puntos para el debate. Para empezar, la importancia de la sinergia web-televisión ya es una realidad. Se crea, de esta forma, una vinculación directa entre televisión e Internet.

Por otra parte, consideramos que esta sinergia se encuadra dentro de una estrategia de empresa que va de la mano de los esfuerzos de las cadenas de televisión por alcanzar mayor presencia en un nuevo contexto que conlleva inevitablemente la pérdida de audiencia, puesto que todas las circunstancias se alían para que así sea: el paso al ámbito digital con la TDT, un mayor número de canales con operatividad, consumo de televisión por Internet y el traslado de las audiencias más jóvenes.

Se comprueba cómo las cadenas tratan de ofrecer nuevos contenidos con los que dirigirse a un público más joven, al tiempo que también intentan llegar a otro tipo de target con funciones diversas, como es el caso de la oferta de información de actualidad en las noticias de una forma más completa, compitiendo con la prensa de una manera más directa a como podría hacerlo a través de su formato tradicional.

En resumen, se comprueba con este acercamiento a la sinergia web-televisión cómo cada vez se hace más necesario el desarrollo de contenidos para diferentes plataformas por parte de las cadenas televisivas. Es decir, los contenidos que generen deben ser susceptibles de distribución y promoción cruzada en todas las plataformas, tradicionales o aquellas más novedosas, como es el caso de las nuevas fórmulas que propone Internet o también otras como los móviles. Las cadenas televisivas deben ir consolidándose a medida que van madurando las tecnologías. Será clave, por tanto, pensar en sinergias hasta donde sea posible, para maximizar la rentabilidad de su negocio, su inversión y su audiencia, pendientes, en todo momento, de los nuevos desarrollos tecnológicos.





# **Capítulo I**

## **CONCEPTOS ESTRATÉGICOS Y METODOLÓGICOS**



## **1.1. JUSTIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **1.1.1. Internet: de infraestructura de comunicaciones a macro ágora inteligente**

La creación en 1969 de la red ARPANET supone un antes y un después no sólo en el ámbito de las comunicaciones en general sino también en lo que atañe a los medios de comunicación de masas en particular. Dicha red, diseñada y desplegada a solicitud del Departamento de Defensa de Estados Unidos por parte de la Agencia de Investigación de Proyectos Avanzados (ARPA), no era otra cosa sino una mera infraestructura creada con el objetivo de interconectar grandes ordenadores.<sup>1</sup> Por consiguiente, en estos primeros momentos Internet es una realidad estática, minoritaria y sin aplicación práctica al entorno de la información periodística.

Es a partir de 1993 cuando percibimos un cambio significativo, coincidente con la eclosión de la red de redes. Internet se convierte en un macro almacén de la información, el mayor que jamás haya estado a disposición del ser humano, un lugar donde se puede encontrar de todo (una vez superados los problemas de localización tras la aparición de la primera generación de los grandes buscadores). Esta fase corresponde al estadio de Internet expositiva de lectura y, desde el punto de vista del acceso a sus contenidos se refiere a procedimientos basados en la indexación simple o, expresado con otras palabras, en la reunión de páginas de acuerdo a un índice y en relación con los contenidos.

Surgen ahora los primeros proyectos periodísticos relacionados con este entorno

---

<sup>1</sup> La idea gestionada por el ARPA se sustentaba en los trabajos de Paul Baran (1964), que ya había llegado a las conclusiones de que es posible establecer la comunicación entre dos puntos con posibilidad de múltiples vías y los mensajes pueden ser divididos y estas divisiones seguirían caminos distintos, y Joseph Licklider (1965), que plantea la idea de “red galáctica” como una red interconectada globalmente a través de la cual los individuos pudieran acceder desde distintos lugares y utilizando diferentes programas informáticos).



online: en un primer momento las publicaciones periodísticas diarias y posteriormente las televisiones comienzan a darse cuenta (siquiera de forma incipiente) de la magnitud del fenómeno que se está conformando<sup>2</sup>.

Ya a comienzos del siglo XXI percibimos lo que un número creciente de expertos coinciden en llamar Web 2.0<sup>3</sup>. Sin desprenderse de su funcionalidad de gran almacén Internet se convierte en una mega ágora donde los internautas de todo el mundo establecen un formidable y continuado diálogo compartiendo inquietudes, conocimientos y experiencias. Esta etapa corresponde a Internet social de lectura-escritura e implica un acceso denominado por un número notable de autores como web semántica manual.

Acuñado por Dan Gillmor (2004) aparece el ya celeberrimo concepto de Periodismo 3.0 o periodismo ciudadano, que implica el fenómeno de la socialización de la información. Se abre paso la idea del periodismo como conversación en los términos apuntados por Varela (2005:127):

“Los partidarios del Periodismo 3.0 parten de dos certezas. Que el público sabe más de las noticias y de las informaciones que los propios periodistas. Es el famoso lema de Dan Gillmor. Que la información debe ser una conversación de muchos a muchos. Los grandes medios han convertido la información en una conferencia. El público puede tomar o dejar los datos, las noticias, pero no construirlas ni participar. El Periodismo 3.0 construye la información a partir de la conversación, donde la participación de la audiencia es fundamental para conducir el discurso y la información”.

Y cuando todavía no se ha consolidado este concepto, cuya incidencia en el marco de los medios de comunicación es máxima, aparece la noción Web 3.0<sup>4</sup>. Este nuevo

---

<sup>2</sup> Es el momento en el que surgen nociones que posteriormente recibirán denominaciones como Periodismo 1.0 (sus contenidos son un mero volcado del periódico en papel) y Periodismo 2.0 (se crean contenidos ex profeso para el ciberperiódico).

<sup>3</sup> El término Web 2.0 fue acuñado por Dale Dougherty, empleado de la editorial O'Reilly Media, aunque difundido ante la opinión pública por Tim O'Reilly, jefe del anterior, en 2005.

<sup>4</sup> Quizá quien primero comenzó a escribir sobre esta realidad haya sido John Markoff en su artículo “Entrepreneurs See a Web Guided by Common Sense” publicado en *The New York Times* el 12 de noviembre de 2006. Su estela ha ido siendo recogida por diferentes autores a lo largo de estos últimos años.

estadio coincide con la consideración de Internet global de lectura-escritura multimedia y desde el punto de vista del acceso a los contenidos corresponde a la web semántica automática. Es decir, se trata de una Red “inteligente”, cuyas capacidades se basan en la aplicación de sistemas expertos de inteligencia artificial<sup>5</sup>.

A todo lo indicado hasta ahora debemos añadir la concatenación de tres circunstancias casi simultáneas en el tiempo (Parra, 2008:69): una transformación en los procedimientos de acceso al conocimiento humano; el surgimiento de una nueva tecnología (la Red) fácil, barata y poderosa; y la crisis del periodismo tradicional.

### **1.1.2. Audiovisualización/multimedialización del acceso al conocimiento, nueva tecnología y crisis del periodismo tradicional**

Nos encontramos ante una profunda transformación que se advierte en los procesos de adquisición y transmisión del conocimiento. Se trata del tercero de los grandes cambios de esta naturaleza acaecidos en la historia del ser humano tras los referidos a la invención del alfabeto escrito y al desarrollo de la imprenta, entendida ésta como la innovación conformadora de nuestra actual civilización<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Es cierto que a fecha de hoy (comienzos de 2013), todavía está por ver la verdadera magnitud del cambio para los medios de comunicación. El tiempo mostrará si asistimos a una revolución o a un mero concepto mercadotécnico más artificioso que verdadero.

<sup>6</sup> La primera de estas formidables mutaciones se produjo gracias a la invención del alfabeto escrito, un hecho que tuvo una doble repercusión: la democratización del saber, al facilitar el proceso de aprendizaje a partir de la lectura de textos escritos basados en la combinación de un número reducido de signos, lo que simplificaba su conocimiento; y la acumulación del saber, propiciando una reducción en los niveles de pérdida del acervo cultural trasladado por los individuos de generación en generación. Debemos reconocer que la incidencia de este primer cambio fue limitada ya que no propició una modificación en el patrón de aprendizaje, que continuó siendo marcadamente oral. Además es obvio indicar que los niveles de alfabetización mantuvieron un nivel de extraordinaria exigüidad incluso a pesar de los “fogonazos culturales” que advertimos en civilizaciones tan vigorosas como la griega o la romana.

En lo que se refiere a la segunda de las grandes transformaciones, cuyo eje directriz fue la invención de la imprenta, sentó las bases para que lo escrito fuera poco a poco cobrando relevancia hasta consolidarse como la técnica por antonomasia. Esta revolución se basó en dos componentes esenciales: un novedoso soporte material como el papel, que incorporaba un conjunto de valores añadidos respecto a los soportes preexistentes (papiro, pergamino, vitela...) como ser más barato, más resistente, más duradero en el tiempo, no sujeto a carencias de materias primas para su producción y con unos mejores niveles de

Hasta mediados del siglo XX nadie parecía poner en duda la vigencia del modelo basado en “impresión+escuela” que consolida un nuevo tipo de individuo. Pero surgen dos hechos que vienen a menoscabar el estándar en vigor y suponen un punto de inflexión en el predominio de lo escrito: la aparición y extraordinaria expansión de la televisión y el ulterior surgimiento de innovaciones como Internet, la telefonía móvil o los videojuegos, entre otros. Van formándose nuevas generaciones de ciudadanos cada vez más influidas por los contenidos audiovisuales.

De forma casi simultánea y en estrecha relación con este asunto, el sistema educativo tradicional entra poco a poco en crisis. Esta tercera gran mutación discurre justamente en el sentido contrario a la anterior: el modelo de aprendizaje basado en la lectura del texto está siendo sustituido por una fórmula sustentada en la contemplación de contenidos audiovisuales y multimedia.

Se produce una confrontación de gran magnitud entre dos maneras de acceder al conocimiento. Por una parte tenemos la forma tradicional basada en la lectura en la escuela de los textos escritos. Se trata de un modelo calificado como “aburrido” por muchos de los alumnos que lo reciben, que requiere un indudable esfuerzo por parte de quien está inmerso en el mismo y que se enmarca dentro de un entorno regulado por la autoridad vigente (en la mayor parte de los casos es una materia legislada y gestionada por las Administraciones Públicas). Y frente a ella se encuentra la fórmula emergente que se basa prioritariamente en la televisión e Internet, entendidos como auténticos

---

portabilidad; y un conjunto de innovaciones tecnológicas aplicadas a los procesos productivos de los textos escritos en todo lo que tiene que ver con la composición e impresión de los mismos. A este hecho hubo que añadir, como consecuencia directa de lo propugnado por el fenómeno de la Ilustración francesa, la extensión de la escuela a grupos crecientes no ya de súbditos o esclavos sino de la novedosa categoría moral de ciudadanos expuesta por Rosseau (Sabine, 1980: 427), con los subsiguientes incrementos en los niveles de alfabetización. La concatenación de un conjunto de nociones como ciencia, felicidad, virtud, razón y utilidad resulta clave para explicar tal circunstancia (Touchard, 1979: 304-305). A diferencia de lo que ocurría con la primera, esta segunda transformación sí afectó profundamente al ser humano y contribuyó a un verdadero cambio en el modelo de acceso al conocimiento: éste ya no se adquiere mediante la tradición oral sino a partir del aprendizaje de textos escritos en la escuela (McLuhan, 1969: 134).

totems epistemológicos. Este nuevo modelo es considerado “divertido” por quienes a él acceden, en él los conocimientos se adquieren con escaso (cuando no nulo) esfuerzo y no está sujeto a ninguna clase de regulación oficial más allá de las leyes propias que deben cumplir los medios de comunicación e Internet<sup>7</sup>.

Una segunda circunstancia a considerar tiene que ver con el surgimiento de una nueva tecnología que es muy barata, muy fácil de manejar y que tiene una formidable capacidad de difusión: la Red, tanto en su faceta cableada (cuyo embrión sería la anteriormente citada ARPANET) como a partir de infraestructuras soportadas por las ondas hertzianas (cuyo ejemplo paradigmático sería en la actualidad la telefonía móvil).

Sin duda alguna el desarrollo de la World Wide Web (www) por parte de Tim Berners-Lee en 1989 es el elemento detonante de este proceso. La ideación de este revolucionario sistema de intercambio de información capaz de manejar con comodidad productos multimedia abre la senda de caminos como la búsqueda y publicación de información, el establecimiento de conversaciones con otros usuarios, la realización de todo tipo de e-transacciones y un largo etcétera<sup>8</sup>.

La World Wide Web también supone la apuesta por la noción de secuencialidad en los términos aportados por Armañanzas, Díaz Noci y Meso (1996:63):

---

<sup>7</sup> Los medios digitales tratan de adaptarse (y aprovechar) a este gran cambio que, a diferencia de lo que sucedía con los anteriores, se produce a velocidad vertiginosa: ya no hablamos de siglos sino de décadas, por lo que esta ciberrevolución pasa en ocasiones inadvertida o no se percibe con la suficiente intensidad la dimensión de dichos cambios. Un fenómeno como es el estancamiento de los lectores del periódico tradicional, cuyos primeros indicios ya se percibían en los años setenta, no es ajeno a este proceso aquí descrito. Si analizamos lo que se refiere al mercado de la información nos encontramos ante un grupo generacional que ya pasa más horas de su niñez viendo la pantalla del televisor, del ordenador o de la videoconsola que acudiendo a la escuela.

<sup>8</sup> En realidad www es un sistema mediante el que podemos visualizar de manera estandarizada documentos multimedia, siendo su base principal el hipertexto. Conviene precisar que aunque la palabra hipertexto es acuñada por Theodor Nelson en 1981 el concepto ya se esbozaba desde décadas atrás a partir de los trabajos de Vannevar Bush (quien en 1945 ideó un sistema denominado MEMEX que proponía que los documentos científicos estuvieran permanentemente a disposición de quien precisara consultarlos), Douglas Engelbart (promotor del primer sistema en línea, NLS, y que consiguió la interfaz gráfica del usuario y el celeberrimo ratón) o el propio Nelson (que expone una escritura no secuencial con enlaces controlados por el lector). Para el desarrollo de www Tim Berners-Lee diseñó estándares como URL, HTTP o HTML. A ellos se fueron añadiendo otros estándares hasta culminar cuatro años después con la aparición de Mosaic, que permitía propiamente soportar contenidos multimedia y ofrecía un extenso conjunto de posibilidades al emergente ámbito del periodismo online.

“La secuencialidad es una característica que se ha referido más a la producción que a la lectura de un texto. En efecto, el lector no tiene por qué seguir, sin desviarse un ápice, el camino marcado por el productor. Éste ha sido un fallo en el que se ha incurrido sistemáticamente, más aún desde que se impone el concepto de medio de comunicación de masas: un único emisor, y por tanto un único producto, para un único lector, aunque un lector masivo, eso sí. Sin tener en cuenta, claro está, que en esa masa se recortan las individualidades, y que cada persona, si bien tiene gustos e intereses comunes con el resto del ‘lector ideal’ de los periódicos de masas, sobre todo posee sus propias opiniones, sus propias motivaciones, sus propios intereses. Esto ha hecho que se trate de ofrecer un producto más individualizado, un producto que no indique un solo camino a seguir, sino que proponga una serie de senderos por los que cada lector, en función de todas esas características propias, puede adentrarse a voluntad. Sobre todo cuando la cantidad de información que maneja es cada vez mayor, hasta el punto de que se impone que cada cual recupere sólo aquella que realmente le interesa y lo haga siguiendo el camino, o la secuencia, que más le interese”.

Y en cierto modo es precisamente esta evolución tecnológica la que conduce, ya en la segunda década del siglo XXI, a un fenómeno como es el anteriormente citado Periodismo 3.0, buena parte de cuyos fundamentos vienen a poner en entredicho el papel de los medios de comunicación, el rol que han de jugar los profesionales que trabajan en dichos medios y la función de las propias instituciones públicas y privadas que forman a estos profesionales (al margen de dinamitar la habitual consideración de las audiencias en el conjunto del proceso propio del mercado de la información).

Por si todo lo hasta ahora expuesto no fuera suficiente, nos encontramos ante un tercer hecho: la crisis del periodismo tradicional, una circunstancia de carácter estructural que excede el ámbito de la mera recesión económica de índole coyuntural con la que se concluyó la primera década del siglo XXI y se ha iniciado esta segunda.

Esta situación proviene de aspectos como el gradual alejamiento de los medios de los temas que verdaderamente interesan a los ciudadanos (su agenda tiene poco que ver con las auténticas inquietudes de la sociedad); la confusión entre información y opinión que desorienta (cuando no irrita) a la ciudadanía; la cada vez más tenue linde que separa

los contenidos periodísticos de los basados en relaciones públicas, publicidad, propaganda y marketing; la identificación de los medios de comunicación con un poder con la subsiguiente pérdida de credibilidad ante la opinión pública; y el escaso valor añadido que la gran mayoría de los medios proporciona a los contenidos (en buena medida como consecuencia directa de una alarmante falta de recursos humanos que indefectiblemente les impele a tratar los mismos temas que son desarrollados por sus competidores).

Todo este conjunto de cambios, que surgen como consecuencia de la yuxtaposición de las tres circunstancias que acabamos de analizar, se refleja desde el punto de vista formal en la superposición de tecnologías que dan lugar a nuevos soportes y, consiguientemente, plantean nuevos retos en el diseño<sup>9</sup>, distribución y explotación del producto informativo online. Algo que afecta muy profundamente a las televisiones de todo el mundo.

### **1.1.3. Las televisiones ante el fenómeno Internet**

El medio de comunicación dominante desde el punto de vista de las audiencias en la segunda mitad del siglo XX, la televisión, ha visto también cómo la Red influía sobre aspectos como su definición del modelo de negocio, la particular relación con los usuarios (los televidentes), la estructuración de los contenidos y la incorporación de

---

<sup>9</sup> Simplicidad versus barroquismo, multimedialidad frente a monomedialidad, interactividad en oposición a la recepción pasiva de los contenidos forman parte de un proceso dialéctico que es en un primer momento asumido y posteriormente gestionado por el ciberdiseño, dentro de un entorno marcado por la convergencia de tecnologías, productos, lenguajes y mercado. Dicha convergencia implica nuevas posibilidades para los profesionales del diseño en el sentido que expone López García (2004: 605):

“El periódico de la era digital no sólo implica el uso de nuevas herramientas sino que supone el ejercicio de la actividad profesional en un nuevo escenario especialmente complejo, en el que los usuarios tienen un papel más activo, con nuevos horizontes que abre la interactividad, y el lenguaje multimedia obligan a una buena combinación del texto, el sonido y la imagen. (...). Los nuevos medios, que pueden actualizar constantemente la información, disponen de un lenguaje propio y de formatos propios en clave multimedia”.

nuevas funcionalidades y posibilidades sustentadas en las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

Una apuesta de esta índole entraña la asunción de considerables retos: la comprensión de los nuevos medios, la inmersión en la ya celeberrima “mediamorfosis” distinguida por Fidler<sup>10</sup> y, por supuesto, la consideración de que definitivamente asistimos a la llegada de un nuevo tipo de periodismo, en los términos propuestos por Meso y Díaz Noci (2005:260):

“Nos encontramos ante un periodismo distinto del que se ha hecho hasta ahora, siendo éste, sin duda, el aspecto que más nos interesa desde el punto de vista de la docencia. Nos interesa la parcela del periodismo en internet por varias razones fundamentales. Primera: casi todos los eventos tecnológicos han sido superados por otros más potentes y eficaces, salvo la escritura, que sigue siendo el vehículo más importante para la transmisión y almacenamiento de conocimientos. Cambian los soportes pero la letra escrita sigue siendo una herramienta insustituible. Segunda: la única especialidad posible en el periodismo del futuro será la de saber trabajar en todos los medios y con todos los medios. Tercera: esta doctrina se ajusta al perfil y objetivos de unas asignaturas que comienzan a impartirse en casi todas las facultades y escuelas de Comunicación”.

Los responsables de las televisiones estadounidenses fueron los primeros en tomar conciencia de la magnitud del cambio que estaba acaeciendo. Son las televisiones de Estados Unidos las que lideran la apuesta estratégica por Internet, si bien en muchas ocasiones con escasa convicción sobre el verdadero alcance de dicha apuesta estratégica.

Estas televisiones deben afrontar las singularidades de un nuevo tipo de cliente

---

<sup>10</sup> Son seis los principios fundamentales distinguidos por este autor (1998: 66): coevolución y coexistencia (todas las formas de medios de comunicación coexisten y coevolucionan dentro de un sistema complejo de adaptación y en crecimiento); metamorfosis (los nuevos medios no aparecen espontáneamente e independientes sino que emergen de forma gradual de la metamorfosis de medios más antiguos); propagación (las formas emergentes de medios de comunicación propagan los rasgos dominantes de formas anteriores); supervivencia (todas las formas de medios de comunicación están obligadas a evolucionar y a adaptarse para sobrevivir); oportunidad y necesidad (los nuevos medios no se popularizan sólo por razones tecnológicas sino en función de razones económicas y sociales que los motiven); y adopción postergada (las nuevas tecnologías siempre tardan más de lo esperado en convertirse en éxitos comerciales; requieren al menos una generación para su adopción generalizada).

final, especialmente en dos ámbitos de actuación: por una parte, en lo que se refiere a sus capacidades como sujeto de la Sociedad de la Información (con elementos referenciales como acceso universal a la información, multiplicación exponencial de la información a la que tiene acceso y movilidad); y, por otro lado, en lo que atañe a sus hábitos de consumo enraizados a partir de la noción de modernidad<sup>11</sup> (concepto lúdico de la existencia, reducción del tiempo dedicado al ocio, creciente complejidad de sus relaciones laborales y personales y apuesta por la variable de la facilidad en el consumo de productos tecnológicos, entre otros más significativos). A este particular consumidor al que deben atender las televisiones Parra (2003:182) lo llama ‘zoon tecnologi.com’<sup>12</sup>.

Más allá de la denominación, lo cierto es que las televisiones se han visto obligadas a cambiar su metodología de trabajo, entendida en términos globales, dentro de una dinámica que todavía se encuentra en sus estadios iniciales. Como escribe Salaverría (2005:83):

“La presencia de las empresas de comunicación en el entorno interactivo a través de los cibermedios responde, como no podía ser de otro modo, a una promesa de negocio. En un mercado donde de modo sostenido se incrementa la competencia por la audiencia, como ocurre con el sector televisivo, y se estanca el número de lectores de la prensa diaria, no es de extrañar que las empresas de comunicación recibieran con los brazos abiertos la aparición de Internet: una nueva ventana que les permitía entrar en contacto con el público. Todo ello a un coste mucho más reducido que los soportes convencionales, con

---

<sup>11</sup> En gran medida entendemos el concepto de modernidad en el sentido expuesto por Marina (2005: 132) como suma de autonomía vital, libertad y relatividad.

<sup>12</sup> La denominación zoon tecnologi.com pretende ser un homenaje gnoseológico al tradicional zoon politikon desarrollado por Aristóteles hace casi veinticinco siglos. El filósofo estagirita aludía a un individuo dotado de voluntad propia, capaz de organizar recursos de muy diversa índole para la obtención de unos determinados fines basándose en su racionalidad, así como de comportarse convenientemente en el entorno que lo rodeaba como fórmula para integrarse más eficazmente dentro del mismo. Se trataba de una noción novedosa ya que incorporaba una serie de aspectos innovadores entre los que cabría destacar: una forma inédita de organización social en la que se afianza la libertad democrática; un conocimiento basado en la experimentación dado que sin ella no hay verdad (las ideas son la esencia de las cosas reales, dentro de una cierta noción de empirismo epistemológico que permite la inserción de dichas ideas en el mundo real, incluyendo no sólo las cosas que se ofrecen al conocimiento sensible sino también los conceptos abstractos); y una relación hilemórfica entre materia y forma que implica, entre otras circunstancias, el principio de causalidad (no hay efecto sin causa y todo efecto debe ser proporcionado a su causa) y la estructura integrada del plano biológico y reflexivo del individuo de manera unitaria y teleológica, en los términos apuntados por Zubiri (1988: 258).



una inmediatez que el usuario demandaba, y con la promesa difusa de innumerables beneficios tangibles e intangibles”.

Las televisiones españolas no son ajenas a este proceso. También en España Internet está afectando de manera más que notable las pautas de actuación de todo tipo de medios de comunicación, incluyendo las comunicaciones. Y dentro de dichas televisiones, Antena 3 Televisión quizá haya sido una de las que con mayor dinamismo ha respondido a este nuevo estado de cosas. Este proceso de adaptación es el que ha motivado mi elección del tema de investigación.

#### **1.1.4. El caso concreto de Antena 3 Televisión**

Mi campo de trabajo, estudio y experimentación se limitará a Antena 3 Televisión, y más en concreto a los departamentos multimedia y nuevos proyectos. Por lo tanto, la experiencia a estudiar se limita a una televisión privada, generalista, con un negocio basado en la comercialización de espacios y franjas horarias, que se ha visto en la necesidad de emigrar de una tecnología analógica a otra digital, y en los nuevos canales surgidos con la nueva tecnología.

Considero que el campo de estudio es lo bastante amplio y representativo para obtener al final una serie de conclusiones que pueden ser aplicables a las demás cadenas generalistas españolas inmersas en esta revolución tecnológica.

Son varios los motivos que sustentan esta justificación estratégica. Entre ellos citaría los siguientes.

PRIMERO. Antena 3 Televisión forma parte de un gran grupo multimedia como es Planeta, que se ha caracterizado no sólo por apostar por las nuevas tecnologías sino por aplicar en su estructura productiva unas pautas de adaptación que, en muchos aspectos, le convierten en un paradigma en cuanto al negocio online de contenidos se refiere.

SEGUNDO. La cadena de televisión siempre se ha mantenido a la vanguardia adaptándose a las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías. Ha sido pionera en utilizar las grandes ventanas alternativas a la televisión desde las que llegar a su público: Internet, dispositivos móviles y videoconsolas. La apuesta del Grupo Antena 3 por situarse a la vanguardia de la convergencia entre la televisión y las nuevas tecnologías se ha manifestado en los últimos años en numerosas iniciativas, muchas de ellas pioneras en el mercado en el que se opera, y que contribuyen a la mejora de servicios que ofrece a los telespectadores. Por consiguiente, ante el reto creativo y de negocio planteado por el empuje creciente de Internet, Antena 3 Televisión responde incorporando contenidos y desarrollando una producción específica que retroalimenta su normalización en la sociedad. Su liderazgo es considerable en este proceso de integración que da lugar a la cultura multicanal.

TERCERO. Antena 3 Televisión se convirtió en el mes de marzo del año 2007 en la segunda televisión de Europa (únicamente por detrás de la *BBC*) y la primera de carácter privado en lanzar su propio canal en YouTube. Desde aquel momento hasta finales del año 2012 los contenidos de la cadena acumulan cerca de 75 millones de descargas, cifra que muestra el gran potencial de esta plataforma para promocionar los contenidos de la cadena en todo el mundo<sup>13</sup>.

CUARTO. Antena 3 Televisión también fue la primera cadena en ofrecer el acceso gratuito a los capítulos íntegros de sus series (con un caso paradigmático por sus niveles de repercusión como *El Internado*) a través de la web además de ser también pionera en preestrenar online sus series de mayor éxito.

QUINTO. En 2007 Antena 3 Televisión fue también la primera televisión en

---

<sup>13</sup> Entre otros aspectos de particular relevancia, a los que nos referiremos principalmente en los capítulos cuarto y quinto de la presente tesis doctoral, se encuentra la cobertura de unas elecciones generales (2008) a través de este canal, que también fue utilizado como nexo de unión entre los internautas y los políticos que presentaban sus candidaturas (sobre todo en programas informativos como *Espejo Público* y *360 grados*).

alcanzar un acuerdo global de comercialización de contenidos a través del canal de YouTube, convirtiéndose así en pionera en la inserción de publicidad en dicho soporte.

SEXTO. Gracias al acuerdo suscrito en septiembre de 2008 con Vodafone, Antena 3 Televisión se convirtió en la primera televisión generalista en emitir en directo su programación a los abonados al servicio 3G de dicha operadora telefónica<sup>14</sup>.

SÉPTIMO. En octubre de ese mismo año fue la primera televisión generalista en ofrecer una oferta de “televisión a la carta” desde su nuevo portal [www.antena3videos.com](http://www.antena3videos.com).

OCTAVO. En mayo de 2009 se convirtió en la primera televisión en adaptar un modelo de gestión integral y único de sus contenidos, distribuyéndolos a través de tres canales (Antena 3 Televisión, *Neox* y *Nova*) sustentados en tres pantallas diferenciadas (televisor, ordenador y teléfono móvil).

NOVENO. En el mes de julio de ese mismo 2009 se erige en una de las primeras televisiones en el mundo que lanza una aplicación para disfrutar de sus contenidos de manera directa en PlayStation 3 para ver series como *El Internado* y *Física o Química* desde la videoconsola.

DÉCIMO. En diciembre de 2009 comercializa un innovador servicio de integración de Windows Live Messenger mediante el que los internautas pueden ver las series de Antena 3 Televisión al tiempo que interactúan por dicho servicio, convirtiéndose en la primera televisión en el mundo en ofrecer dicha posibilidad.

UNDÉCIMO. Esta constante lucha por mantenerse a la vanguardia de la apuesta online se consolida a lo largo del año 2010. Se convierte en la única televisión en

---

<sup>14</sup> Apenas un año y medio antes (28 de diciembre de 2006) Vodafone y Sogecable habían presentado el servicio Digital Plus Móvil (inicialmente con diez canales) con esta misma filosofía.

España en tener una sala propia en Habbo<sup>15</sup>, así como en pionera en ofrecer en exclusiva sus contenidos televisivos a través de una aplicación directa desde los televisores Samsung y en tener emoticonos de los personajes de sus series en Messenger. La renovación de su portal sienta las bases para proporcionar nuevas fórmulas para hacer y ver televisión, incluyendo la creación de la primera serie en el mundo grabada en tres dimensiones (*Los Protegidos*).

DUODÉCIMO. Este conjunto de retos multimedia se ha multiplicado a lo largo de los años 2011 y 2012, coincidiendo con la consolidación de la popularización de las redes sociales o de una emergente generación de nuevos soportes. Además de ser la primera televisión española en poderse ver a través de la tableta Playbook del fabricante Blackberry, de lanzar una nueva aplicación para Windows Phone 7 para disfrutar de sus contenidos en los móviles o de ofrecer todos sus programas y series en el iPad de Apple, también ha sido capaz de lanzar una aplicación propia para ver contenidos en modo salón en smartphones y tablets de Samsung (Android) al tiempo que aparece la primera aplicación del mundo que conecta, en tiempo real, los contenidos de la televisión en directo con smartphones y tablets de iOS y Android.

En definitiva, ha sido esa vocación de anticiparse a los retos marcados por un mercado en constante cambio (en ocasiones acertada y en otras ocasiones quizá no tanto) la que me mueve a centrar la presente investigación en el caso concreto de Antena 3 Televisión. La compañía está demostrando que no sólo logra hacer llegar su producto a los distintos tipos de audiencia sino que es capaz de aprovechar el potencial que presentan los nuevos canales digitales con propuestas muy dinámicas que avanzan con un buen número de seguidores. El grupo supo ver esta nueva realidad y, en su intento continuo de generar mayor valor para el negocio, emprendió una transformación

---

<sup>15</sup> Se trataba en ese momento del mayor entorno virtual a escala internacional concebido para adolescentes, con más de 158 millones de usuarios registrados y más de 16 millones de usuarios únicos al mes en los 31 países en los que está presente.

interna, que comenzó con el proceso de gestión de contenidos como catalizador del cambio que le permite mantener su posición de liderazgo en la actualidad en la industria.

## **1.2. HIPÓTESIS**

Debemos tener bien presente que, a fecha de hoy, la televisión continúa siendo el medio de comunicación protagonista en la sociedad en la que vivimos. De acuerdo con los últimos datos de audiencia del Estudio General de Medios, el medio televisivo todavía continúa siendo el de mayor audiencia, aunque hay otros medios de comunicación que avanzan a grandes zancadas y ya se encuentran haciéndole sombra y restándole ese protagonismo, como es el caso de Internet que ya cuenta con una penetración del 41,5 por ciento<sup>16</sup>. Y no sólo porque continúa siendo el de mayor audiencia, sino por su capacidad para llegar a cada uno de los individuos, por informar, entretener y educar, al tiempo que también puede persuadir sobre ciertas actitudes, hábitos o costumbres consiguiendo modificarlos hacia sus propios intereses o a los intereses de terceros.

Como hipótesis de partida consideramos que una red como Internet ha sacudido de raíz los medios de comunicación tradicionales y la televisión no es una excepción. Les ha obligado a entrar en ella y, además, ha generado otros nuevos medios. Si bien en un principio su llegada fue acogida por las cadenas con frialdad y desconfianza (se la veía como un enemigo y una amenaza para el negocio audiovisual, como un medio que podía arrebatarse el liderazgo en el mercado de la información), lo cierto es que conforme despegó el siglo XXI se advierte que las televisiones aceptan esta nueva

---

<sup>16</sup> Oleada correspondiente al periodo febrero-septiembre de 2012 realizada por la Asociación de Investigación para los Medios de Comunicación (AIMC) [consulta realizada el 19 de diciembre de 2012].

realidad; ya no se conforman con esa mera aceptación sino que tratan de sacar el máximo partido a la red de redes, apreciándose de esta manera un proceso de acumulaciones más que de sustituciones.

En este sentido la competitividad que genera la presencia de un nuevo agente obliga a los anteriores a efectuar ajustes, reorientaciones e innovaciones hasta encontrar su espacio mediático específico, en los términos apuntados por García, Parra y Rojo (2007:250):

“Resulta significativo, a nuestro juicio, como en todas y cada una de estas innovaciones tecnológicas se reproduce siempre un mismo patrón de comportamiento. En primer lugar, la innovación se acoge con cierta condescendencia, sentimiento que posteriormente varía por el de recelo y finalmente por el de ansiedad, en este último caso azuzada por los apocalípticos de turno. Finalmente, la situación se normaliza y la prensa escrita continúa su andadura habitual, compitiendo tranquilamente con el recién llegado”.

Por todo ello, las cadenas televisivas se han visto influidas, tanto en su programación como en la creación y desarrollo de su identidad televisiva, por los diferentes fenómenos de carácter tecnológico que tienen lugar en momentos y situaciones contextuales determinadas. La aparición del mando a distancia, la implantación de la televisión digital terrestre o la relación con nuevos medios como Internet, son algunos de estos factores con una influencia determinante en sus estrategias.

La llegada de Internet ha puesto encima de la mesa todos los viejos debates sobre las bondades y perversidades de la televisión, cuestionando al mismo tiempo la cadena de valor tradicional. Pero no solamente ha hecho que sea más fácil distribuir contenidos de forma autónoma e independiente, sino que ha sentando las bases para generar un espectador que podríamos calificar como “anyone”, “anywhere” y “anytime”, removiéndolo de manera drástica todas las fichas que estaban aferradas en el modelo

analógico.

Pero Internet no sólo es una potente herramienta de comunicación que se convierte en un medio de publicación de alcance universal. Se erige al mismo tiempo como un canal que soporta otros medios (páginas web, e-mail, intercambio de ficheros, videoconferencia, weblog, podcast) y que utiliza todos los lenguajes (imagen, sonido, texto y gráficos). Por todo ello, la presencia en la red es inexcusable para las cadenas televisivas si pretenden mantenerse en contacto con sus telespectadores, tratando de conseguir una comunidad online fiel a esta nueva apariencia del soporte tradicional.

Esta situación, perceptible a escala internacional, es también aplicable al ámbito concreto español. Nuestra hipótesis considera que en España televisión e Internet están apostando por un conjunto de alianzas estratégicas con vistas a garantizar su presencia en un mercado cada vez más competitivo y exigente. Su combinación y subsiguientes sinergias ofrecen numerosas posibilidades comunicativas de cara a la era digital. La manera de intercalar sus modos de expresión y aprovechar las ventajas que cada medio posee constituye la clave a alcanzar por los profesionales del sector de los medios de comunicación.

El desarrollo de Internet ha implicado que las cadenas televisivas españolas busquen su complicidad para conseguir nueva audiencia (o para fidelizar algunos de los grupos que ya tiene). Porque lo cierto es que siempre se dice que cuando aparece un nuevo medio de comunicación éste va a acabar con su predecesor. Y no es así. Se llega, normalmente, a una situación de coexistencia, siempre y cuando ambos medios posean y demuestren tener características diferentes de cara al usuario del mismo. Por lo tanto, no consideramos que Internet vaya a acabar con la televisión convencional tal y como la conocemos, si bien ésta ya está experimentando interesantes cambios para adaptarse al digital y poder competir en mejores condiciones en esta “guerra de pantallas”, tal y

como exponen Moreno Herrero y García Serrano (2006): lo único que sucede es que en estos momentos la televisión ya no sólo se hace en los televisores.

Medios tradicionales, cibermedios y medios móviles son tres ejes sobre los que giran las transformaciones periodísticas. Los tres compiten entre sí pero, al mismo tiempo, se observa con creciente nitidez que las empresas periodísticas tratan de combinarlos y generar sinergias y economías de escala hasta llegar a unas concepciones multimedia plenas, tanto desde el punto de vista de la organización y convergencia de medios como de lenguajes.

La revolución de las tecnologías de la información y las comunicaciones está generando en la sociedad no sólo una época de cambios sino un cambio de época. Internet se ha venido expandiendo en todos los entornos y aspectos de nuestra sociedad (encontrándonos hoy en día casi a un “clic de ratón” de cualquier información alojada en cualquier parte del mundo) y se ha constituido ya en el nuevo medio o canal que afecta o impacta a la sociedad, a los periodistas, a los medios y a la propia esencia del periodismo.

Estamos en un momento crítico, donde los medios tradicionales que se venían conformando con pasar sus contenidos y su estrategia empresarial al soporte digital tienen que dar un paso más y cruzar una línea de no retorno, además de transformarse para no ser sobrepasados por los ciudadanos. La antigua audiencia pasiva ahora es activa: los usuarios se pueden informar unos a otros, haciendo un uso de las herramientas tecnológicas que tienen a su alcance. Del tradicional consumidor se ha pasado al emergente prosumidor.

Asimismo consideramos que, como parte de un holding multimedia (Grupo Planeta) que ocupa una posición de liderazgo en el mercado español de los contenidos informativos y culturales, Antena 3 Televisión ha sido especialmente sensible hacia



todo lo que tiene que ver con el fenómeno Internet globalmente considerado. La compañía no sólo se convirtió en pionera a la hora de adaptar la generación de sus contenidos desde una plataforma online, sino para distribuirlos a través de la red de redes, aprovechar las ventajas estratégicas de una estrategia multisupoite (televisión, Internet, teléfono móvil, tableta electrónica) sustentada en canales temáticamente especializados y emplear las posibilidades de las emergentes potencialidades web 2.0, incluidas redes sociales como Facebook o Twitter, entre otras.

En definitiva, establecemos como **hipótesis principal** que **Internet (en su concepción de infraestructura de comunicaciones, macro almacén de contenidos y mega ágora interactiva)** está modificando de manera sustancial el quehacer de las empresas propietarias y/o gestores de canales de televisión y, por ende, de todos y cada uno de los profesionales que forman parte del mercado televisivo (desde los directivos de las cadenas hasta los periodistas de las emergentes redacciones multimedia), en un intento de adecuarse a los nuevos requerimientos de una nueva generación de consumidores. La aceptación y utilización activa del conjunto de potencialidades de la red de redes (incluyendo aquí el fenómeno de la web 2.0 en su más extensa consideración) supone la adopción de novedosos procesos en cuanto a la creación, distribución y almacenamiento de contenidos, así como en lo que atañe a la implantación de mecanismos que faciliten la tarea de compartir los mismos. Dicha actitud difiere radicalmente de la inicial hostilidad con que Internet fue acogida por dichas cadenas televisivas.

Como **hipótesis secundarias**, consideramos que:

**PRIMERA.** Este nuevo estado de cosas no conlleva de manera indefectible la desaparición del medio de comunicación televisión, que continuará manteniendo su preponderancia en el conjunto del mercado de la información.

**SEGUNDA.** Todo este conjunto de realidades de carácter internacional son plenamente aplicables al mercado de la televisión en España. En muchos de estos aspectos, España se sitúa en una destacada vanguardia, con algunas de sus empresas y cadenas en primera línea mundial.

**TERCERA.** Antena 3 Televisión es la televisión española que ha liderado el cambio en cuanto a la activa utilización del conjunto de potencialidades de la web 2.0 se refiere. Este uso le ha servido para consolidar su posición competitiva en dicho mercado, maximizando el conjunto de sinergias aportadas por el Grupo Planeta, su actual propietario, y con una significativa gama de posibilidades de negocio online a corto, medio y largo plazo.

### **1.3. OBJETIVOS**

Si establecemos la ya tradicional distinción entre objeto material y objeto formal y la aplicamos a la presente tesis doctoral, nos encontramos con que el primero de ellos coincide con el de la empresa informativa, especificado por Tallón cuando escribe (1981:171-772):

“El producto informativo -periódico, revista, emisión- es el resultado de una serie de factores coordinados por una idea empresarial, que se produce como consecuencia y realización de esta misma. Empero, hay que reiterar -en otro lugar queda dicho también- que no constituye el fin último de la empresa informativa, sino que es el instrumento o el medio que hace realidad el verdadero fin de la empresa informativa: la comunicación de informaciones e ideas a grupos y personas de diverso orden, integrantes de la comunidad social”.

Es decir, desde un punto de vista material, coincidiríamos en analizar la manera en que la empresa informativa, en nuestro caso especificada en una compañía como es Antena 3 Televisión, conforma una peculiar organización de recursos humanos, materiales,

económicos y tecnológicos, con el fin de comunicar esas informaciones a diferentes grupos sociales. En este mismo sentido, y de acuerdo con el propio Tallón, dentro de este mismo objeto material atenderíamos a las fases de materialización, industrialización y comercialización de esta acción empresarial (1981:180):

“Materialización, industrialización y comercialización son las tres fases que la doctrina viene distinguiendo, como más atrás queda apuntado, en el proceso de la realización de la idea empresarial de informar. Por materialización ha de entenderse la actividad necesaria para conseguir que se refleje en un texto impreso, en un mensaje sonoro o en un programa audiovisual las informaciones e ideas que se pretende difundir. Cuando el sujeto cualificado de la información -informador- redacta un texto o da forma a un mensaje adecuándolo al medio por el que va a ser difundido está materializando (haciendo material) lo que inicialmente era inmaterial (la idea o la información). La fase de industrialización supone la existencia de una industria específica que hace posible la multiplicación del original ya materializado. Finalmente, la fase de comercialización comprende la compleja organización necesaria para introducir el producto informativo en el mercado de consumidores de información, haciéndolo de tal forma que se consiga la máxima audiencia o penetración en las condiciones económicas más favorables, es decir, la optimización. Importa advertir que del hecho de haber situado a la fase de comercialización en el último lugar no cabe deducir que cronológicamente cierre el proceso de realización de la idea empresarial: la gestión comercial está presente en toda la actividad de la empresa, tanto en los sectores creativos como en los industriales o comerciales”<sup>17</sup>.

En lo que se refiere al objeto formal, nuestro análisis posee unas peculiaridades, que son precisamente las que dan sentido científico al mismo. La diferenciación viene dada por las tres siguientes vertientes: espacial, puesto que nos centramos prioritariamente en lo que acaece en torno a una empresa española como es Antena 3 Televisión, si bien insertada en un holding con proyección internacional como es Planeta; temporal, al aludir fundamentalmente a los últimos veinte años, una vez que se ha producido el fenómeno de eclosión de Internet anteriormente indicado; y conceptual, porque aunque nos ocupamos

---

<sup>17</sup> En gran medida ese objeto material de nuestra investigación se relaciona con la existencia de una organización muy específica, cuyo funcionamiento se basa en la labor de un grupo de especialistas, en los términos indicados por Pinillos (1975: 41):

“La empresa informativa es la explotación de una organización constituida por un grupo de especialistas que se vale de determinados procedimientos técnicos para difundir un contenido simbólico entre un público vario, heterogéneo y disperso, con evidente espíritu de lucro”.

de un medio inicialmente televisivo, su apuesta online le otorga un carácter abiertamente multimedia.

Por consiguiente, el objeto formal de nuestro trabajo se ocupa de la actividad desarrollada por Antena 3 Televisión, que conforma un nuevo modelo de negocio, una nueva relación con las audiencias, una nueva generación de contenidos y, al mismo tiempo, un nuevo estilo de tratamiento periodístico.

Precisamente la mención al vocablo "tratamiento" marca también la especificidad de dicho objeto formal. El diccionario ideológico de la lengua española de Julio Casares define la voz "tratar" como "manejar una cosa", mientras que según el diccionario de uso del español de María Moliner "tratar" es "hablar o escribir sobre cierta materia". Refiriéndonos ya de manera concreta al término "tratamiento", la enciclopedia universal ilustrada Europeo-Americana Espasa Calpe indica lo siguiente: "conjunto de medios de toda clase, higiénicos, terapéuticos y quirúrgicos, que se ponen en práctica para la curación o alivio de las enfermedades". Por último, para el diccionario ideológico de Casares el "tratamiento" es el "sistema o método para curar enfermedades o defectos. Procedimiento empleado en una experiencia o en la fabricación de un producto y especialmente en la fabricación de metales".

Pero el tratamiento que contemplamos en nuestro objeto formal es, lógicamente, mucho más específico; es un tratamiento esencialmente periodístico, conectado en buena medida con el sentido expresado por Fagoaga (1982:13): "La permanente delimitación de las diferentes formas que otorgan funcionalidad al lenguaje periodístico".

Evidentemente, este tratamiento es muy diferente al que daba Antena 3 Televisión (y cualquier otro tipo de televisión) antes de la gradual explosión de Internet y la consolidación de nuevas posibilidades y funcionalidades web 2.0. Las diferencias (y también las similitudes, cuando las hubiera) son parte de esa faceta formal de nuestro

estudio.

En función de todas estas consideraciones, para el análisis sistemático de la verosimilitud del conjunto de hipótesis anteriormente indicadas, se han planteado dos tipos de objetivos: principales y secundarios.

En cuanto a objetivos principales destacamos los siguientes.

PRIMERO. Determinar de qué manera una innovación tecnológica como Internet marca la estrategia corporativa de las cadenas de televisión en general y de las españolas en particular, permitiéndolas lanzarse a la conquista de nuevos segmentos de mercado a los que hasta ahora no podían acceder.

SEGUNDO. Examinar el caso específico de Antena 3 Televisión, considerado como un paradigma en cuanto a uso activo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones para consolidar y reforzar su posición competitiva en el mercado televisivo, observando al mismo tiempo sus coincidencias y singularidades respecto a otras cadenas televisivas españolas.

Como objetivos secundarios indicamos los siguientes:

PRIMERO. Conocer el impacto que el fenómeno web 2.0 en general y las redes sociales en particular tienen sobre el entorno online televisivo, subrayando de qué manera están contribuyendo a transformar su tradicional manera de comunicarse con la audiencia y crear nuevas vías de difusión de sus contenidos.

SEGUNDO. Contribuir a la determinación de un escenario prospectivo sobre las tendencias de futuro de las televisiones en el entorno online a corto, medio y largo plazo.

TERCERO. Servir de base estratégica para la elaboración de un conjunto de recomendaciones que puedan ser de utilidad para aquellos profesionales de diferente índole que desarrollan su actividad en torno al negocio de la televisión.

## **1.4. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN**

Son dos las principales características del ámbito de nuestra investigación: un marco temporal predeterminado, circunscrito a aproximadamente dos décadas, tal y como ya ha quedado expuesto en reiteradas ocasiones; y la convergencia científica de los fenómenos de la televisión y el entorno online.

### **1.4.1. Marco temporal**

Desde el punto de vista temporal distinguimos cinco grandes etapas dentro del estudio planteado. La primera se inicia a mediados de los años noventa del siglo XX, coincidiendo con la apuesta online realizada por Antena 3 Televisión a partir del año 1996 y sustentada en el proceso de eclosión de Internet particularmente apreciable desde 1993, en coincidencia con el ya celeberrimo discurso del entonces vicepresidente de Estados Unidos, Al Gore, quien popularizó la expresión “autopistas de la información”.

Dicha apuesta online se concreta en el lanzamiento de un portal que perseguía un doble objetivo: cargarlo de contenidos a los que pudieran acceder todos los usuarios que estuvieran interesados y dotarlo de un carácter de herramienta promocional. Es en este momento cuando se ponen en marcha elementos como los mensajes cortos de texto SMS, las videoalertas, los directos a través de la página web y las primeras áreas de negocio.

Durante la segunda fase (1999-2001) advertimos que la apuesta multimedia de la cadena pasa por su momento más delicado y da paso a una profunda reflexión interna y al replanteamiento empresarial debido a las notables pérdidas económicas registradas a lo largo de estos ejercicios. Debe tenerse en cuenta la confluencia de dos

circunstancias: una honda crisis económica que sacude con particular virulencia las cuentas de resultados de las empresas de la información españolas; y la inestabilidad en la estructura del accionariado de la compañía, producto de la pugna entre distintos grupos que defiende intereses diferentes (cuando no abiertamente contrapuestos) tal y como se pondrá de relieve en el capítulo 3.

La entrada del Grupo Planeta en el año 2002 marca el tercero de los momentos de nuestra investigación. Este estadio se prolonga hasta 2007 y se caracteriza por la implantación de desarrollos avanzados en todo lo que atañe al tratamiento audiovisual para canales de Internet y televisión interactiva, en gran medida sustentados en el pulmón financiero del por aquel entonces considerado como el mayor holding multimedia del mercado español.

Durante la cuarta etapa (2007-2011) se inicia el camino de la necesaria convergencia entre televisión e Internet. En gran medida los responsables de la cadena se encuentran ante el hecho consumado de que aquellas televisiones que han comenzado su proceso de convergencia presentan un nivel de distribución mayor que el que proporciona la difusión a través de un solo medio, en los términos apuntados por Cabrera (2010:149):

“Los avances en el proceso de convergencia tecnológica, empresarial, profesional, de las redacciones y de los contenidos favorecen la distribución multiplataforma de la información por diversos canales y medios, lo que asegura un mayor consumo por parte de las audiencias. Sin embargo, la distribución multiplataforma precisa aún de un mayor desarrollo de aplicaciones tecnológicas basadas en la conectividad y compatibilidad “que permita tener sinergias entre todos los medios” (Benito, 2009:7), para lo cual resulta necesaria la colaboración entre las empresas de comunicación y de desarrollo informático”.

La cadena logra alcanzar algunos de los objetivos que la sitúan como referente en el negocio online: es la primera en emitir en abierto sus grandes series de ficción en la Red; pone un portal de contenidos generados por los propios espectadores; y es la

primera televisión privada del mundo (fuera de Estados Unidos) en abrir su propio canal en YouTube.

La quinta fase comienza en 2012 y en ella nos encontramos actualmente: Antena 3 Televisión ha dado un nuevo paso hacia delante con un uso sistemático y profesionalizado del entorno web 2.0, especialmente mediante la integración de las funcionalidades de las redes sociales en sus procesos de distribución (e incluso de generación de contenidos). Como consecuencia de todo ello, poco a poco el negocio online tiene un mayor peso específico en la cuenta de resultados de la compañía. Si el volumen de negocio de su área multimedia era de 5 millones de euros en 1997, catorce años después lo había multiplicado por diez, según los datos de las memorias anuales de la cadena correspondientes a los dos años reflejados y el informe de la empresa Interactive Advertising Bureau (IAB). En el apartado de inversión publicitaria, el negocio multimedia ha logrado en el tercer trimestre del año 2012 alcanzar el 18,3 por ciento frente al 43 por ciento de la televisión. Esto sucede por primera vez desde que se pusiera en marcha su proyecto online.

#### **1.4.2. Convergencia de televisión y entorno online**

La investigación propuesta implica la convergencia de dos entornos crecientemente interrelacionados: por una parte, la televisión considerada como medio de comunicación sustentado en un conjunto de innovaciones tecnológicas; y, por otro lado, la aplicación de las potencialidades de Internet (en la triple acepción de infraestructura, almacén y ágora indicada en nuestra justificación estratégica) a dicho medio de comunicación.

Conviene precisar que la utilización de la red de redes por parte de los medios de comunicación es denominada bajo la acepción “ciberperiodismo” por un grupo notable



de analistas y estudiosos. A lo largo de nuestra investigación también emplearemos dicho término, en línea con lo inicialmente acuñado por autores como Díaz Noci o Salaverría (2003) y luego seguido por otros estudiosos de la cuestión, aun teniendo bien presente la ausencia de unanimidad a este respecto, como acertadamente pone de manifiesto Tejedor (2007:105):

“La confusión terminológica no existe sólo a la hora de determinar cómo denominar a este nuevo periodismo. En el caso de los diarios o periódicos que se difunden a través de Internet, los autores tampoco coinciden sobre cuál es la denominación más adecuada”.

Y el marco espacial paradigmático en el que se desarrolla esta convergencia entre lo televisivo y lo online se sitúa en la noción de Sociedad de la Información, un concepto utilizado por vez primera por Masuda en 1968 y popularizado doce años después sirviendo de base conceptual a una extensa nómina de autores y estudiosos del tema. El alcance de dicho espacio es sintetizado por García, Parra y Rojo en los siguientes términos (2007:227):

“Es un ciberlugar donde existe una nueva distribución del trabajo, aparecen ocupaciones inéditas y desaparecen otras clásicas, emergen novedosos nichos de mercado... Se trata de un entorno aplicable a cualquier actividad y al conjunto de sectores productivos incluyendo, por supuesto, el de la Producción Periodística. Desde tal punto de vista nos encontramos ante un hábitat interconectado donde se pretende, a toda costa, incrementar la velocidad de los procesos productivos mientras se abaratan sus costes, así como fomentar, siempre en la medida de lo posible, el confort profesional y personal de los individuos. En suma, nos hallamos ante un entorno en el que se sientan las bases para incrementar los niveles empresariales de productividad, competitividad y rentabilidad y en el que, de manera adicional, se buscan novedosas fórmulas para hacer frente al conjunto de desafíos que plantea el negocio de la información”.

## 1.5. METODOLOGÍA

Las bases metodológicas de nuestra investigación vienen en gran medida determinadas por el carácter multidisciplinar del estudio (por una parte, incardinado en las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones; y, al mismo tiempo, como parte de una realidad como es el periodismo en su faceta televisiva). Esta idiosincrasia ha contribuido a la peculiar conformación del método, como también lo ha hecho la necesidad de adaptarlo a nuestras necesidades concretas.

Con el método que a continuación describimos hemos pretendido hacer frente a los diferentes problemas planteados por la materia objeto de nuestro estudio, en una línea similar a la descrita por Bunge, cuando afirma (1979:24):

“Un método es un procedimiento para tratar un conjunto de problemas. Cada clase de problemas requiere un conjunto de métodos o técnicas. Los problemas del conocimiento, a diferencia de los del lenguaje o los de la acción, requieren la invención o la aplicación de procedimientos especiales adecuados para los varios estadios del tratamiento de los problemas, desde el mero enunciado de éstos hasta el control de las soluciones propuestas”.

Precisamente esto es lo que hemos llevado a cabo para delimitar nuestra investigación, ajustando unos parámetros metodológicos en función de las dificultades y obstáculos que se agolpaban para poder estudiar la apuesta web realizada por un medio como es Antena 3 Televisión, insertándola dentro de la estrategia corporativa global del Grupo Planeta y poniéndola en relación con lo realizado por otros competidores, tanto en el mercado nacional como en el internacional.

Expresado con otras palabras, para la puesta en marcha de nuestra metodología de trabajo nos hemos basado en dos pilares fundamentales: observación directa de la realidad; y utilización de diferentes instrumentos cognoscitivos con los que completar dicha observación directa, aunque no pueden ser considerados como instrumentos metodológicos

únicos.

### **1.5.1. Observación directa de la realidad**

Como acabamos de indicar, se trata de la parte principal de nuestro método, con la que hemos ido acercándonos al perfil de las televisiones generalistas españolas de estas últimas dos décadas en lo que atañe al fenómeno de Internet. La observación directa de la realidad da sentido a toda nuestra actuación investigadora, globalmente considerada, al ajustarse estrictamente a nuestros objetivos. Para ello, hemos tenido muy en cuenta las palabras de Nieto cuando escribe (1973:19-20):

“En materias tan directamente relacionadas con la vida social como las propias de las ciencias de la información, todo estudio debe contar con la observación directa de esa realidad que intenta analizar. La situación actual de la empresa de prensa tiene en muy buena medida su explicación en etapas anteriores. Reflexionar sobre el pasado, observar el presente y atisbar el futuro, son los tres pilares sobre los cuales se puede construir una investigación como la que nos proponemos.

Toda investigación en el ámbito de las Humanidades es el resultado de un constante entrecruzarse de la metodología inductiva y deductiva, especialmente cuando la realidad sometida a un estudio obliga a tomar como punto de partida todo el análisis de supuestos concretos como la reflexión sobre datos comunes a toda la institución que se analiza”.

Esto es, las principales características de nuestro método, como instrumento de acción diseñado para lograr el estudio del impacto de Internet sobre Antena 3 Televisión y de la utilización de la web 2.0 realizada por la cadena, son las siguientes: adaptación a la realidad cotidiana; utilización del pasado y del futuro como herramientas para acercarnos al presente; y combinación de procedimientos deductivos e inductivos, con los que hacer frente a esta compleja realidad inherente a una empresa de la información española de máximo nivel.

En primer lugar resulta evidente, según hemos indicado en reiteradas ocasiones, que nuestra investigación se ha ajustado a la realidad cotidiana de una empresa como es Antena 3 Televisión, así como de su grupo propietario y de los principales competidores en el mercado. Para ello hemos recurrido a una doble vía de actuación:

- La directa, mediante la realización de entrevistas a personas de especial relieve en el ámbito de actuación analizado, así como la revisión de diferentes documentos primarios inéditos.
- La indirecta, a partir de la consulta de informes, estadísticas, diversa bibliografía específica y complementaria, además del análisis de distintos sitios web.

En ambos casos hemos procurado en todo momento que este acercamiento a la realidad sea lo más aséptico y neutral posible, tratando de evitar cualquier tipo de prejuicio que "contaminara" la validez científica de los resultados a extraer tras la consulta de todos los datos obtenidos.

En lo que atañe a la apuesta por una metodología basada en la activa utilización de métodos cualitativos, fundamentalmente referidos a la observación directa de la realidad completada con la obtención de información a través de grupos de discusión y una serie de entrevistas abiertas o intensivas, ha sido de particular utilidad el seguimiento de las pautas metodológicas establecidas por Berganza Conde y Ruiz San Román en los siguientes ámbitos (2005): un conocimiento previo de los rasgos culturales de la sociedad o grupo; el reconocimiento, por parte del investigador, de la necesidad de integrarse plenamente, participando de forma activa y prolongada, en el medio ambiente objeto del examen; y la necesidad del empleo de múltiples técnicas de recogida de datos como prueba legitimadora de las inferencias<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> En buena medida podríamos sintetizarlas en los términos expuestos por ambos autores (2005: 284): "el plan de recogida de datos en el que el investigador forma parte de la propia situación investigada".

La primera de dichas líneas de actuación se ha concretado en el análisis exhaustivo de realidades como la actividad desarrollada por Antena 3 Televisión en las siguientes áreas profesionales: redacción multimedia, redacción de informativos, dirección técnica, dirección de multimedia y área de nuevos negocios.

En lo que se refiere al segundo de los ejes directrices, en gran medida ha sido impulsado por mi pertenencia a Antena 3 Televisión, donde durante un año y medio desempeñé la tarea de editor en la redacción multimedia, participando de manera activa y prolongada en algunas de las tareas de este estudio, lo que ha facilitado la tarea de recabar la información necesaria sobre los métodos de trabajo diseñados y aplicados por la empresa, el desarrollo de tecnologías *ad hoc* y la detección de la evolución que se percibe en esta parte del negocio.

Finalmente, se ha apostado por la aplicación de distintas técnicas de recogida de datos. Entre dichas técnicas se encuentran: entrevistas personales con directivos clave en el ámbito de la investigación planteada; y búsqueda de documentos y archivos personales y corporativos preferentemente inéditos. Esta última técnica de recogida de datos se ha completado, tal y como indiqué con anterioridad, mediante la composición de grupos de discusión o entrevistas de grupo y entrevistas personales.

Dado que para entender el desafío del entorno online y los cambios tecnológicos que afectan al sector de la televisión en general y en concreto al caso estudiado de Antena 3 Televisión era necesario, entre otras cosas, conocer de qué forma se están asumiendo y aceptando dichos cambios (tanto la empresa como los profesionales que trabajan en ella), se optó por las discusiones de grupo y las entrevistas personales para poder evaluar las repercusiones que el nuevo entorno está teniendo en los protagonistas y actores de esta revolución técnica.

Dado que el grupo de discusión es una estrategia de investigación encaminada a

comprender los motivos de los comportamientos y decisiones de los protagonistas del estudio, se optó por la realización de preguntas simultáneas a un grupo de personas y, en función de dichas cuestiones, se creó una conversación en torno al tema de la evolución tecnológica y la importancia del entorno online en la televisión y de cómo está influyendo en ella y modificándola.

Siguiendo la definición expuesta por Wimmer y Dominick (1996:156-157) se ha optado por la aplicación de la siguiente metodología en estas discusiones de grupo:

- Definición de problema: búsqueda de experiencias y valoraciones personales sobre el cambio de tecnología y la repercusión en la vida profesional de cada miembro del grupo.
- Selección de muestras: elección de cuatro segmentos muy específicos (redactores, gerentes, director del área multimedia y director de nuevos negocios) que hubieran vivido ese cambio en Antena 3 Televisión.
- Celebración de las sesiones (tres), todas ellas en el despacho de Francisco Sierra Hernando, Director del Área Multimedia de Antena 3 Televisión.

La complejidad de esta apuesta web ha requerido la realización de una serie de entrevistas personales, abiertas e intensivas, con los responsables técnicos del cambio llevado a cabo por la cadena y con los instructores encargados de enseñar las nuevas técnicas de trabajo. Asimismo, dentro de este proceso de búsqueda comparativa y estudio de la apuesta web del resto de televisiones generalistas españolas, realicé entrevistas individuales a cada uno de los responsables del área de nuevos negocios de cada una de ellas.

Al mismo tiempo, el análisis se enmarca dentro de un contexto histórico determinado, que le permite alcanzar toda su auténtica trascendencia. Para la construcción de este marco

de referencia se tratan aspectos de muy diversa índole, que van desde lo estrictamente tecnológico hasta lo empresarial, pasando por vertientes de carácter social, económico y cultural, entre otras.

Además, este proceso de contextualización es completado con el diseño sintético de las líneas de actuación que, a corto, medio y largo plazo, pueden llevar a cabo tanto las cadenas televisivas en general como Antena 3 Televisión en particular, poniendo de relieve cómo pueden afectar a aspectos como el papel de los periodistas en su estructura productiva, su relación con sus respectivas audiencias o el desarrollo de novedosos procedimientos para la generación de contenidos multimedia.

En definitiva, nuestro método utiliza la deducción y la inducción como herramientas de trabajo que facilitan el acercamiento a esa realidad cotidiana, repetidamente mencionada. Por todo ello, parte tanto de datos unitarios como de perspectivas globalizantes, llevando a cabo las acotaciones correspondientes para estudiar, en las mejores condiciones científicas posibles, el objeto central de nuestra investigación.

### **1.5.2. Instrumentos metodológicos complementarios**

Tal y como hemos indicado con anterioridad, nuestra aproximación a la realidad se completa con otros instrumentos metodológicos, siempre dentro de esa línea de intentar dotar a nuestra investigación del máximo grado posible de rigor científico.

De todos ellos, el análisis de distintos web (que, de alguna manera podríamos identificar con el más tradicional análisis de contenido en el entorno offline) nos ha proporcionado referencias sumamente útiles para identificar los diversos procedimientos existentes en el tratamiento periodístico de las informaciones multimedia generadas por Antena 3 Televisión, ayudando a establecer sus diferencias, similitudes y puntos de

contacto e interrelación.

Sin embargo, conviene señalar que nuestra investigación no se basa en esta técnica de estudio. No hemos pretendido, por la especificidad de nuestra propia hipótesis de trabajo y de nuestros objetivos, utilizar un método de esas características como punto de referencia central. Por ello, lo empleamos únicamente con la función de servir de instrumento de apoyo de nuestra investigación globalmente considerada. Teniendo este punto bien presente, hemos usado este análisis en un sentido similar al de Krippendorff, cuando escribe (1985:21): “Content analysis is a resarch technique for making replicable and valid inferences from data to their context”<sup>19</sup>.

Es decir, que utilizamos este análisis en sus facetas de ayuda a la deducción, inducción y ubicación en un contexto concreto, en este caso el de las televisiones generalistas españolas en estas dos últimas décadas, aunque apartándonos de su vertiente esencialmente cuantitativa, señalada por diferentes autores, con Berelson a la cabeza<sup>20</sup>.

De esta manera, al mismo tiempo, evitamos algunos de los principales problemas de este tipo de análisis, que pueden presentarse con especial intensidad en el caso concreto de una investigación como la nuestra, tal y como son expuestos por Berger (1983:107):

“It is hard to be certain that the sample studied is representative. It is often hard to obtain a good work definition of the topic being studied (for example, what is violence?). It isn't easy to find a measurable unit such as a frame in a comic strip. What does one do about film or magazine articles? It isn't possible to prove that the inferences made on the basis of the context analysis are correct”<sup>21</sup>.

En definitiva, la utilización de todos estos instrumentos complementarios contribuye a

---

<sup>19</sup> “El análisis de contenido es una técnica de investigación para la elaboración de deducciones correctas que resistan una sólida argumentación, a partir de una serie de datos que son colocados en un determinado contexto” (la traducción es nuestra).

<sup>20</sup> No obstante, el propio Berelson reconoce (1971: 116): “Much qualitative analysis is quasi-quantitative”.

<sup>21</sup> “Es difícil tener la certeza de que el modelo con el que se trabaja es realmente representativo. A menudo, cuesta obtener una buena definición del asunto que se está estudiando (por ejemplo, ¿qué es la violencia? Tampoco es fácil encontrar unidades de medición, como si fuera la estructura de una historieta. ¿Qué se puede hacer en el caso de películas o de artículos de revistas? Además, no se puede demostrar que las deducciones que se realizan a partir del análisis de contenido sean realmente válidas y correctas” (la traducción es nuestra).



mejorar la necesaria adaptación a la realidad cotidiana, imprescindible para la realización de una investigación de estas características con las mayores garantías posibles de rigor científico.

## **1.6. ANÁLISIS DEL ESTADO DE LA CUESTIÓN**

### **1.6.1. Investigaciones en ciberperiodismo**

El estudio sobre la incidencia que una realidad como Internet tiene sobre la totalidad de los medios de comunicación ha conocido una auténtica explosión científica, tanto cuantitativa como cualitativa, a lo largo de esta última década. Tal circunstancia se percibe desde una triple perspectiva: en primer lugar, a partir de la sistemática generación de una extensa bibliografía, conformada tanto en libros adhoc como en artículos de investigación aparecidos en todo tipo de revistas científicas; en segundo término, mediante la aparición de diferentes institutos de investigación y foros de análisis y debate específicamente dedicados al análisis de esta cuestión; y, por último, en el creciente peso específico que el examen de dicha realidad adquiere en el conjunto de los planes de estudio de las Facultades de Ciencias de la Comunicación, Ciencias de la Información, Periodismo, Comunicación Audiovisual y Ciencias Sociales de todo el mundo.

Desde tal punto de vista advertimos tres núcleos geográfico-lingüísticos que han sido de particular ayuda para la fundamentación, diseño y desarrollo de nuestra investigación: el anglosajón sustentado en el inglés, considerada como la auténtica ‘lingua franca’ en cuanto a producción científica se refiere por una serie de circunstancias que escaparían por completo al propósito de la presente tesis doctoral; el

brasileño-portugués, basado en el portugués, particularmente activo a partir del año 2001; y el hispano-latinoamericano, con la lengua castellana como nexo de unión y un creciente peso específico en el análisis del mercado de la ciberinformación a escala mundial.

Tal y como hemos anticipado, España se sitúa en una destacada línea internacional en lo que a investigación sobre el ciberperiodismo se refiere. En el caso concreto español se advierten determinadas áreas geográficas particularmente significativas, destacando las concentradas en torno a las Facultades de Ciencias de la Información y Ciencias de la Comunicación de Universidades como Autónoma de Barcelona, Carlos III de Madrid, Complutense de Madrid, La Laguna de Tenerife, Málaga, Murcia, Navarra, País Vasco, Rey Juan Carlos de Madrid, San Jorge de Zaragoza y Santiago de Compostela, entre otras.

Desde nuestro punto de vista resulta especialmente relevante la declaración conjunta realizada el día 31 de enero de 2006 por un extenso grupo de profesores de Periodismo y Comunicación Audiovisual de toda España, reunidos en el campus de la Universidad Autónoma de Barcelona<sup>22</sup>. En dicha declaración, en la que se reconocía el impacto global de Internet sobre los medios de comunicación y se subrayaban los retos que dicho impacto tenía para los profesionales del periodismo y para los investigadores y científicos de la comunicación, se manifestaban los siguientes aspectos:

“a) Que la consolidación de una acción conjunta en materia de ciberperiodismo requiere hacer un esfuerzo epistemológico que estructure un acuerdo conceptual sobre los términos esenciales en nuestro ámbito y sobre los modelos que pueden organizarlo teóricamente. Convendría que este consenso epistemológico se fragüe cuanto antes para asegurar la estabilidad y el trabajo conjunto en este campo que asegure la unidad de lenguajes, métodos y estructuras.

b) Que la definición y la teorización del ciberperiodismo pase por la profundización en los valores

---

<sup>22</sup> Dicha declaración conjunta fue recogida en el número 36 de la revista *Anàlisi*, publicado en 2008 por el Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona (págs. 24-26).

clásicos del periodismo, su función social y su apertura a la innovación.

c) Que, al mismo tiempo, se hace necesario valorar la contribución del ciberperiodismo a la creación de valor añadido a la información y su utilidad social.

d) Que en esa definición se hace necesario señalar y acotar tanto lo que constituye el campo específico y propio de la comunicación periodística, como los nuevos territorios y espacios comunicativos que se abren y se abrirán en el sistema mediático. En este sentido, sería recomendable que la investigación y la docencia se aproximen a nuevas experiencias, disciplinas y contextos y que se considere el ciberperiodismo como un cruce de medios, lenguajes, discursos, funciones e interacciones que, junto a su especificidad, ha de estar siempre abierto a la innovación y a los cambios tecnológicos.

e) Que se hace preciso en un contexto de creciente convergencia de medios lanzar programas amplios de investigación, tanto fundamental como aplicada, y tanto prospectiva como orientada al desarrollo industrial y social.

Que para ello es necesario:

- Consolidar nuestras posiciones en el ámbito de la investigación institucional.
- Establecer relaciones permanentes con los medios y la industria de contenidos.
- Proceder a una reforma transversal (conocer, trabajar o estudiar las propuestas contenidas en el Libro Blanco de las Titulaciones de Comunicación) de los planes de estudio de periodismo y comunicación. Reforma que ha de asegurar enriquecimiento de todas las asignaturas con las aportaciones propias del ciberperiodismo y, a la vez, la consolidación de itinerarios específicos y máster y doctorados en este campo.
- Potenciar estructuras que aseguren la conservación del patrimonio digital.

f) Que para conseguir estos objetivos se hace preciso potenciar la creación de una red de grupos de investigación, revistas y enseñanza. Esta red, que podría nacer de esta reunión, una vez constituida, debería orientarse hacia su prolongación en contextos inmediatos: Europa, América latina, Mediterráneo y EEUU.

Esta red de grupos de investigación debería asegurar:

- Una estructura permanente de congresos, encuentros y seminarios.
- Una decidida voluntad de difusión y publicación en diversos idiomas, nacional e internacional.

- Un sistema de formación permanente.
- Una plataforma de coordinación de la investigación y de la experimentación.

g) Finalmente, esta red de grupos de investigación debería consolidarse como una interlocución activa ante las diversas instancias de diseño y aprobación de los planes de estudio, sistemas de acreditación y agencias de evaluación de la calidad. Todo ello orientado a asegurar el progresivo y gradual reconocimiento de un campo emergente que está transformando la realidad comunicativa y periodística y también a visualizar y a comunicar los avances realizados”.

### **1.6.2. Investigaciones sobre televisión**

En lo que atañe al ámbito de los estudios científicos sobre un medio como la televisión, se percibe una más que notable concentración de investigaciones en torno al bloque anglosajón y a una lengua como el inglés, seguida del entorno castellano-parlante.

Sin duda alguna, la bibliografía generada en Estados Unidos se ha convertido en una referencia indiscutible, en gran medida como consecuencia de las formidables dimensiones del mercado televisivo estadounidense (ya conformado a comienzos de los años cuarenta del siglo XX y mucho más desarrollado y homogéneo que el de los países de la Unión Europea, por exponer una comparación que consideramos significativa<sup>23</sup>) y de una red de centros universitarios y de investigación particularmente potente.

En el caso español debemos destacar la labor llevada a cabo por entidades como la Fundación Telefónica o la Fundación Orange<sup>24</sup>, con sus respectivos informes anuales en los que se analiza el estado de la sociedad de la información en España, tanto desde el

---

<sup>23</sup> Escribe en este sentido Macía (1981: 7):

“Con la comprobada renuncia de sus miembros más conservadores, la NBC da finalmente luz verde al singular proyecto de formar una cadena de emisoras que emitan programas regularmente. Eso sucede en 1943. Objetivo: “el dólar”. Una finalidad demasiado materialista como para que se le achaquen ocultas intenciones hegemónicas y homogeneizadoras”.

<sup>24</sup> Hasta 2007 conocida bajo su denominación Fundación France Telecom.

punto de vista infraestructural como desde la perspectiva de generación de contenidos. A dichas fuentes de conocimiento se han sumado entidades como Red.es o Ametic<sup>25</sup>, con una aportación centrada en ámbitos más singulares pero no por ellos menos interesantes y relevantes.

La labor de investigación en España, concentrada inicialmente en torno a las Universidades Autónoma de Barcelona y Complutense, ha conocido una considerable expansión por la práctica totalidad de los campus, permitiendo la generación de una extensa bibliografía en forma de monografías, artículos de investigación en revistas científicas y libros conjuntos de análisis que nos han sido de especial utilidad. Además, las diferentes cátedras de comunicación audiovisual creadas en estas últimas décadas constituyen un buen ejemplo de la situación aquí descrita. Como ejemplo significativo, baste indicar que un autor como Cebrián (1986) distingue un repertorio bibliográfico sistematizado compuesto por un formidable cúmulo de obras: desde estudios epistemológicos hasta estudios; desde obras generales de carácter comunicativo, informativo y cibernético hasta monografías de comunicación audiovisual enraizadas con la teoría de la imagen y del sonido.

### **1.6.3. Investigaciones sobre el binomio ciberinformación/televisión**

Quizá por ser más reciente en el tiempo (si lo comparamos con lo ocurrido en el entorno estricto de la prensa escrita), la convergencia entre Internet y televisión ha comenzado a ofrecer sus frutos científicos ya entrado el siglo XXI. Nuevamente vuelve a repetirse este triple bloque en torno a lenguas como inglés, portugués y castellano y, asimismo, otra vez se percibe el elevado nivel de los aportes científicos realizados por

---

<sup>25</sup> Surgida a finales de 2010 en como consecuencia de la fusión de los patronales del sector TIC español Asimelec y Aetic (a su vez, surgida en 2004 de la suma entre Aniel y Sedisi).

investigadores españoles, en especial en todo lo que se refiere a fenómenos como la nueva generación de soportes (tabletas electrónicas, teléfonos móviles inteligentes) o las funcionalidades aportadas por las redes sociales.

No obstante, es preciso subrayar que la mayor parte de dichas aportaciones son de carácter general, no centrándose en la interacción entre Internet y televisiones específicas, una circunstancia que se ha erigido como un pilar estratégico en el que se sustenta la originalidad de nuestra investigación.

De este triple ámbito de investigación (ciberperiodismo, televisión, Internet/televisión) ahora mismo indicado, podemos subrayar que los distintos autores y fuentes consultados nos han servido de particular ayuda para fundamentar nuestra investigación. Sin embargo, conviene precisar que la naturaleza del tema tratado implica su modificación a gran velocidad lo que, a su vez, conlleva unos niveles de obsolescencia de la documentación científico-técnica generada que se sitúan muy por encima de lo que es habitual en el campo de las ciencias sociales.

Por nuestra parte aspiramos a que la aportación realizada en forma de la presente tesis doctoral se una a esa ya larga cadena de investigaciones y se convierta en otro eslabón que contribuya a la consolidación epistemológica del análisis sobre el impacto de Internet en los medios de comunicación en general y en las televisiones en particular, contribuyendo a una clarificación referida no sólo a dichas innovaciones tecnológicas sino a las distintas transformaciones acaecidas en las organizaciones empresariales, en los contenidos, en los tratamientos, en los mercados, en los productos y en los usuarios, todo ello dentro de una formidable crisis económico-financiera que se solapa con dicho cambio de paradigma.

En definitiva, la extensa literatura científica que nos antecede ha expuesto de forma inequívoca que los cibermedios ya forman parte del vocabulario que concierne a los

nuevos medios de comunicación (incluyendo la televisión) y que, pese a las profundas mutaciones anteriormente expuestas, el periodismo continúa conservando los elementos que habitualmente lo definen (siempre adecuándose a las exigencias de esos cambios mediáticos).

## **1.7. DESCRIPCIÓN DEL CORPUS CIENTÍFICO**

La presente tesis doctoral se estructura en torno a cuatro partes diferenciadas. La primera parte abarca los capítulos 1 y 2. En el capítulo 1 (titulado “Conceptos estratégicos y metodológicos”) pretendemos ofrecer un marco de referencia claro, al tiempo que científico, con el fin de plantear un conjunto de aspectos estratégicos y metodológicos que posibiliten plantear una hipótesis que, con ulterioridad, será sometida a revisión.

El capítulo 2 (“La televisión ante el fenómeno de Internet”) nos permite una delimitación de los diferentes términos y nociones con los que vamos a trabajar, incluyendo un examen del fenómeno a escala internacional (con especial atención a las realidades de Estados Unidos y la Unión Europea) y nacional, así como el análisis comparativo de las pautas de comportamiento que las principales televisiones generalistas españolas han tenido ante este cambiante entorno en aspectos como la medición de audiencias, la generación de contenidos o el fomento de la interactividad, entre otros.

La segunda parte de la tesis doctoral engloba los capítulos 3, 4 y 5. El capítulo 3 (“Los cybermedios del Grupo Planeta”) centra su atención en la política estratégica desarrollada por este gran holding multimedia, incluyendo tanto su faceta corporativa convencional como la específicamente dedicada al entorno online, así como las

singularidades que se perciben en los distintos medios de comunicación que lo conforman. Debido a su relevancia para la investigación que nos ocupa, dedicamos un particular énfasis a cibermedios como [larazon.es](http://larazon.es), [adn.es](http://adn.es), [ondacero.es](http://ondacero.es), [europafm.es](http://europafm.es) o [eltiempo.com](http://eltiempo.com), entre otros.

El examen en el tiempo del caso concreto de Antena 3 Televisión conforma el capítulo 4 de nuestro trabajo (“La apuesta web de Antena 3 Televisión: análisis diacrónico”). Distinguimos cuatro grandes etapas en este proceso que corresponden a los periodos 1997-99, 1999-02, 2002-07 y 2007-12 respectivamente y examinamos cuestiones referidas a las nuevas formas de trabajo que se han impuesto como consecuencia de la llegada, implantación y consolidación de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones en los procesos productivos de la cadena televisiva, además del estudio de los diferentes proyectos puestos en marcha dentro del área multimedia de la corporación.

La base del capítulo 5 (“El reto del proyecto Antena 3.0”) se sustenta en la reflexión sobre elementos como el uso de vídeos y redes sociales, la explotación global de los contenidos multimedia, la movilidad, la usabilidad, la apuesta por novedosos soportes, las descargas de contenidos o la televisión inteligente. Esta reflexión sienta las bases para comprender cómo las televisiones han encontrado en la interactividad, una de sus preocupaciones tradicionales, un verdadero filón para explotar la relación con unos grupos de audiencia cada vez más segmentados y activos.

Dedicamos la tercera parte de la tesis doctoral a las conclusiones de nuestra investigación, en las que tratamos de determinar hasta qué punto se confirman la hipótesis principal y secundarias expuestas al comienzo del presente trabajo.

Finalmente, la cuarta parte se centra en la presentación de un conjunto de anexos, cuya inclusión obedece a que sirven para delimitar y enmarcar de una forma más



adecuada nuestra investigación, proporcionando datos de especial relevancia, tanto por sus contenidos como por su carácter inédito en un buen número de ocasiones.

## **1.8. FUENTES, BIBLIOGRAFÍA Y SITIOGRAFÍA**

### **1.8.1. Fuentes**

Como ya se ha indicado, las singularidades de la metodología planteada para el desarrollo de la presente tesis doctoral, junto a los niveles de obsolescencia de los documentos bibliográficos, han implicado el necesario manejo de todo tipo de documentación lo más cercana posible a dicha realidad, reforzando así el peso específico de las fuentes.

Debemos distinguir dos categorías. La primera de ellas corresponde a la realización de entrevistas a personas de particular relevancia en el ámbito de la ciberinformación en general y de la aplicación del entorno online al ámbito televisivo en particular. Debido a su carácter de inéditas, estas fuentes contribuyen a reforzar el rasgo de originalidad inherente a un trabajo de investigación como el planteado aquí. El contenido de este conjunto de entrevistas es mayoritariamente recogido en los anexos que se ofrecen al final de nuestro trabajo.

Entre las personas entrevistadas hemos distinguido dos categorías:

- Directores del área multimedia de los diferentes canales de televisión generalista que existen en España. Entre ellos se encuentran: Francisco Sierra, Director del Área Multimedia de Antena 3 Televisión; Francisco Asensi, Director de Nuevos Negocios de *RTVE*; Florence Contí, ex Directora del Área Multimedia de *Cuatro*; Ana Bueno, Directora de Contenidos Multimedia de *Telecinco*; y

Alfredo Peña, Director del Área Multimedia de *laSexta*.

- Con el objetivo de conseguir unos conocimientos más amplios que enriquecieran el trabajo y una visión global, también se han realizado entrevistas a diferentes consultores externos de primer nivel: José Manuel Nieves, consultor de medios; Juan Varela, consultor de medios y responsable del ciberlugar [www.periodistas21.com](http://www.periodistas21.com); Felipe Romero, socio-director de The Cocktail Analysis, agencia de investigación especializada en tendencias de consumo, comunicación y nuevas tecnologías; Sebastián Muriel, Director General de Red.es; Manuel Sada, Director OJDinteractiva.es España; Fernando Santiago Ceballos, Director Técnico de AIMC; Gonzalo Martín, consultor de medios; y David Serrano, de Rich Media Architect de Agile Contents.

El segundo tipo de fuente documental se refiere a informes, de carácter interno, fundamentalmente relativos a la actividad desarrollada por el Grupo Planeta y las distintas empresas filiales que lo conforman, con especial atención a los que corresponden con empresas online. Esta clase de fuente se completa con diferentes estudios sobre los sitios web que son propiedad de Planeta.

### **1.8.2. Bibliografía y Sitiografía**

La bibliografía consultada está formada por libros, capítulos de libros, informes monográficos y artículos científicos. En cuanto a la sitiografía web consta de las diferentes páginas web pertenecientes a Antena 3 Televisión, Grupo Planeta, competidores de Antena 3 Televisión y demás sitios de relevancia para la investigación planteada.

Ambos elementos han tenido una doble función: por una parte, servir de

instrumento de metodización, conceptualización y contextualización del trabajo planteado, siendo utilizada de manera particularmente apreciable en la parte primera de nuestra investigación; y, por otro lado, complementar y reforzar las fuentes primarias originales empleadas, sobre todo en la segunda parte de la tesis doctoral.

La bibliografía que hemos consultado se divide en tres categorías:

- Estudios de carácter esencialmente metodológico, mediante los que ajustar la metodología de trabajo a nuestras necesidades específicas.
- Textos científicos referidos a realidades como ciberperiodismo, televisión, redes sociales y nuevos soportes electrónicos, entre otras.
- Informes monográficos procedentes de instituciones y empresas privadas, fundamentalmente referidos a nociones como sociedad de la información y nuevas tecnologías de la información y comunicaciones, además de los correspondientes a Antena 3 Televisión y Grupo Planeta.





## **Capítulo II**

### **LA TELEVISIÓN ANTE EL FENÓMENO DE INTERNET**



## 2.1. ANÁLISIS A ESCALA INTERNACIONAL

Las televisiones se enfrentan a una transformación estructural del sector similar a la surgida en la década de los ochenta tras la desregularización y la liberalización del espectro radioeléctrico. Se está asistiendo a transformaciones industriales y cambios estructurales destacables, incluyendo la globalización e internacionalización de los grupos multimedia. En esta situación las cadenas de todo el mundo amplían su ofensiva por la hegemonía del mercado televisivo a Internet. La tradicional guerra de cifras de audiencias en la que están enfrascadas las cadenas se libra, ahora también, en sus páginas web, ya que cada vez son más las personas que consumen televisión por este medio. La lucha por obtener unos mejores números de usuarios únicos demuestra la relevancia de la Red de cara a sumar nuevos ingresos procedentes de la publicidad.

La televisión sigue siendo el medio más popular en términos de audiencia pero las opciones de ocio se han democratizado y diversificado, generando un entorno multiplataforma que a su vez ha derivado en una fragmentación de las audiencias. Esta nueva realidad representa un reto tanto para la industria televisiva como para la industria publicitaria.

La guerra de las grandes cadenas estadounidenses y europeas se traslada, al igual que en la pequeña pantalla, a los contenidos de sus páginas web. Las alternativas informativas de la imagen crecen ahora. Si la aparición de la *CNN* cambió el ritmo y el público de la información para siempre, la expansión audiovisual de Internet convierte a muchas webs en una nueva fuente de información audiovisual. Las televisiones comienzan a incluir vídeos y segmentos informativos audiovisuales en sus informaciones: en Estados Unidos lo hacen la *NBC* y la *CBS* y muchas otras ofrecen algunos vídeos y audios en sus páginas, aunque mayoritariamente no vinculados a la



información.

*CNN* es una de las grandes cadenas que con más decisión ha apostado por las noticias audiovisuales. Muchas de sus informaciones incluyen vídeos y en Pipeline, su servicio de pago, se pueden ver cuatro canales de vídeo en streaming y acceder a todas las noticias e imágenes de [www.cnn.com](http://www.cnn.com) sin publicidad.

La *NBC* ha potenciado la información audiovisual en su portal [www.msnbc.com](http://www.msnbc.com) donde son una parte más de los contenidos informativos que se agrupan revistas, diarios y medios digitales. A través de iTunes, la tienda del celeberrimo fabricante informático Apple, se ha atrevido a ofrecer sus principales programas informativos al precio de 1,99 dólares.

*ABC News* no ha querido ser menos y en su página de noticias se pueden encontrar cada vez más historias con vídeo. Para los dispuestos a pagar por la información ha creado *ABC News Now*, que permite ver 24 horas de noticias y programas en streaming en la televisión a través de los servicios de cable, por Internet o en el móvil.

En Gran Bretaña la *BBC* emite sus telediarios en streaming y *Sky News* emplea los vídeos con asiduidad. Las agencias tampoco han quedado atrás y algunas como *Reuters* emiten una gran parte de su servicio audiovisual a través de sus páginas web.

Si se quiere ver noticias y no vivir pendiente del horario y el dictado de los directores de informativos lo mejor está en la web. Pero, ¿será la nueva televisión como la vieja?; ¿sirve de algo tener tanta oferta, tantos canales, tanta tecnología, tantas pantallas?

Los hábitos, la oferta y el mercado cambian. Los especialistas coinciden en que en la web y en los móviles no funcionan los mismos programas, formatos y estilos que en la pantalla grande (Álvarez Monzoncillo, 2011). Por señalar algunos ejemplos, el 75

por ciento de los norteamericanos no tiene ningún interés en ver la televisión por el móvil, según un estudio de RBC Capital Markets; un 49 por ciento lo hace utilizando Internet, un 10 por cien sigue haciéndolo a través de la pequeña pantalla y un 17 por ciento mediante los nuevos dispositivos. Algunos más se interesan por la música en el teléfono, pero el 70 por ciento no se ve usando el móvil para escuchar sus preferidos.

Tres discusiones marcan el futuro en el caso del móvil: la tecnología, el modelo de negocio y los contenidos. La mayoría de la televisión móvil se distribuye a través de redes de tercera generación, pero los expertos creen que será insostenible si crece el público<sup>1</sup>. Habrá que construir redes dedicadas sólo a la TV móvil.

Al mismo tiempo, dos distintas tecnologías subsisten para los futuros servicios: el streaming y las descargas. La primera es más adecuada para la información y los deportes; la segunda para los programas de ficción y de entretenimiento.

Por su parte, el modelo de negocio de negocio aún a cada vez más a operadores de telecomunicaciones y medios. Los primeros poseen la red y los segundos el contenido. La ocupación de la banda, quién tiene al usuario final y si se cobra por el contenido o el servicio están entre las discusiones abiertas. El entendimiento entre empresas avanza pero el peligro amenaza a Internet si pierde su neutralidad para convertirse en un canal privilegiado de difusión de contenidos.

El debate entre publicidad y pago por visión también está abierto. La publicidad ha comenzado a interesarse por nuevas fórmulas de patrocinio para llegar al público interesado en los productos adecuados. La nueva televisión ofrece capacidades de segmentación y personalización publicitaria inimaginables en la televisión

---

<sup>1</sup> Desde el punto de vista tecnológico, la tercera generación de la telefonía móvil ya proporciona un ancho de banda equiparable al de una conexión de un ordenador personal a través de una infraestructura de cableado de alta capacidad y permite el acceso a todo tipo de contenidos informativos y extra informativos en condiciones competitivas de rapidez y coste económico, conforme a las especificaciones indicadas por la Unión Internacional de Telecomunicaciones: la velocidad de transferencia de datos va desde los 144 kbps para terminales localizados en vehículos que circulan a gran velocidad hasta los 2 Mbps para los equipos que se encuentran en interiores de edificios. Actualmente UMTS (en Europa y Japón) y CDMA 2000 (en Estados Unidos) son sus estándares más extendidos.

convencional. Los operadores y los dueños del contenido prefieren el modelo de pago por visión, pero la publicidad está creciendo y los consumidores son receptivos. La nueva revisión se acerca: pantallas pequeñas y móviles por un lado, cada vez más grandes por otro; el cliente elige y la televisión modelo de los mass media se hace personal.

### **2.1.1. El fenómeno de Internet y la televisión en Estados Unidos**

Las principales cadenas de televisión estadounidenses de habla inglesa en abierto (*ABC, NBC, CBS y Fox*) fueron pioneras en la integración entre la televisión y la Red, ofreciendo contenido gratuito en sus webs. Los internautas pueden acceder a programas actuales y antiguos patrocinados por publicidad y en algunos casos incluso descargarlos. Por cuestiones de titularidad de derechos de propiedad intelectual, así como por temas vinculados a acuerdos corporativos, estos vídeos solamente son accesibles desde los Estados Unidos.

En relación al aprovechamiento de las redes sociales, *CNN* abrió camino gracias a la integración de la cobertura vía Facebook de la toma de posesión de Barak Obama como presidente de Estados Unidos, lo que permitió que se haya convertido ya en una práctica habitual la posibilidad de visionar en directo un programa y comentar con otros espectadores las impresiones. Esta forma de entender los directos en la web se basa en una nueva filosofía, que encaja con la actitud más dinámica de los usuarios de Internet.

Actualmente todas las cadenas norteamericanas tienen webs dedicadas a sus contenidos de ficción, con noticias, perfiles y curiosidades de los personajes y los actores, fotografías, streaming, sondeos de opinión, concursos, blogs, foros y venta on

line del merchandising. La emisión por Internet, tras la cancelación de un programa por sus resultados de audiencia, es otro recurso asiduo de las televisiones. Paralelamente se incentiva la redifusión de los programas a través de TDT e Internet, integrados con vídeos sobre making off, fichas de los personajes, blogs, noticias o encuentros digitales con los actores.

Las cuatro grandes cadenas estadounidenses generalistas han optado por cuidar el negocio de Internet y expandirlo. En unos casos vía pago por visión y en otros financiados por la publicidad. Si el espectador quiere seguir las grandes series puede hacerlo en la televisión convencional o adelantarse en las plataformas de compañías como *ABC* o *CBS*.

Innertube es la opción de la *CBS* para distribuir contenidos gratuitos. Aunque promocional en su mayor parte, ofrece trailers, avances y fragmentos de sus programas. Está pensado fundamentalmente como herramienta de marketing en la que incluso se incluyen anuncios.

La *ABC* ha escogido otro modelo. Distribuye sus series y programas de mayor éxito en Internet gratuitamente con spots comerciales que no se pueden discriminar ni saltar. La fórmula de la televisión de siempre en el ordenador pero sin las barreras de la programación. El usuario elige y ve el programa y los anuncios.

La *NBC* decidió en 2011 poner a disposición de los usuarios sus programas de los últimos siete días en Internet. NBC Integrated Media Player (iMP) usa la tecnología P2P para distribuir legalmente los programas, protegidos por DRM (Digital Rights Management) que hacen expirar los derechos a los siete días e impiden su difusión a otros usuarios. La cadena está evaluando actualmente la posibilidad de poner todo su catálogo histórico a disposición de los usuarios en Internet. Mientras, NBC Film Network es una experiencia para exhibir y difundir las obras de los cineastas y

creadores de televisión norteamericanos a través de Internet y nuevas tecnologías como los móviles o las emisiones de alta resolución.

El último paso en la apuesta por la nueva televisión es la emisión del encuentro final de la Super Bowl de fútbol americano al mismo tiempo por la televisión convencional e Internet, donde se han añadido experiencias como la recreación virtual de las jugadas del partido a través de Virtual Replay.

#### **2.1.1.1. Contenidos informativos y redes sociales**

Las grandes cadenas norteamericanas son televisiones también en la Red. Pero la ventaja es no estar atado a un telediario. Las webs informativas permiten consultar las noticias con profusión de contenidos audiovisuales, de informaciones elegidas por el usuario.

En enero de 2011 *Fox* apostaba por Twitter anunciando que los actores y productores de dos de sus series más populares (la comedia *Glee* y la serie de ciencia ficción *Fringe*) comentarían sus estrenos y explicarían anécdotas del rodaje y curiosidades a través de esta red social, en directo y durante el estreno de dichas series mediante cuentas (GLEEonFOX y FRINGEonFOX), experiencia que ha inspirado a Antena 3 Televisión con los twittersodios de las series *El Barco* y *Luna. El Misterio de Calenda*.

La creciente interconexión de los programas televisivos e Internet en las principales cadenas televisivas estadounidenses ha modificado de manera sustancial las prácticas tradicionales de los fans y geeks, al convertir sus blogs en auténticas interfaces entre la producción y la recepción. Como señaló Sibyl Goldman, vicepresidente del área de espectáculo de Yahoo en la conferencia que impartió el 2 de

diciembre de 2011 en la Pepperdine University, Malibú, Estados Unidos:

“Los tradicionales críticos de televisión están siendo desplazados por las redes sociales, donde la gente sigue los consejos de otros usuarios en quienes confía como si fueran amigos”.

Los internautas estadounidenses han iniciado una clara migración desde la televisión a Internet, que ofrece la posibilidad de desligarse de la programación televisiva y personalizar su propio consumo. El telenauta puede ver los programas en el horario que prefiera, opinar y recomendarlos a sus amigos. La Red es la nueva ventana de la recepción televisiva, en la que cada usuario se construye su propio prime time.

### **2.1.1.2. La aparición de Hulu**

En Estados Unidos la pionera Hulu [www.hulu.com/](http://www.hulu.com/), lanzada por *NBC* [www.nbc.com](http://www.nbc.com), *ABC* [www.abc.com](http://www.abc.com) y *Fox* [www.fox.com](http://www.fox.com) en 2009, ofrece gratuitamente streaming de películas y programas de televisión de las grandes network a cambio de inserciones publicitarias. Hulu utiliza el formato flash vídeo, de mayor resolución que YouTube pero inferior a la definición estándar de la televisión, aunque también cuenta con un stock importante de vídeos en 480p, además de ofrecer servicios de otras webs como AOL [www.aol.com](http://www.aol.com), MSN [www.msn.com](http://www.msn.com), MySpace [www.space.com](http://www.space.com) o Yahoo [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)

La apuesta de Hulu fue novedosa por apostar por un modelo gratuito, totalmente apoyado en la publicidad. En 2011 introdujo un servicio de suscripción, Premium, para tratar de paliar las dificultades económicas y poder proporcionar además una ventana de pago a aquellas cadenas que así lo quisieran.

La [www.wb.com](http://www.wb.com) contraatacaba a Hulu (la segunda opción más visitada en Estados Unidos tras YouTube) con series de éxito in streaming como *Buffy the Vampire Slayer* o *Veronica Mars*, aunque dejaba claro que su principal estrategia no era

suplantar ficción televisiva, sino enriquecerla.

YouTube también respondía a Hulu modificando en 2011 su modelo de negocio y anunciando que emitiría programación completa de la CBS [www.cbs.com](http://www.cbs.com) con publicidad antes y después de la emisión de cada una de las series (actuales y clásicas) de la cadena estadounidense, para lo que estrenaba un reproductor panorámico y un modo de teatro (simulando las luces apagadas de una sala real). La Metro Goldwyn Mayer [www.mgm.com](http://www.mgm.com) (emisión de películas) y Apple [www.apple.com](http://www.apple.com) (compra, descarga y reproducción de contenidos a través de iTunes) se sumaron poco después a esta iniciativa de la CBS.

Casi al mismo tiempo YouTube lanzaba el programa de generación de ingresos YouTube Partnership Program (YPP), destinado en un primer momento a incentivar la creatividad de sus usuarios más activos mediante la colocación de anuncios en los vídeos que desearan rentabilizar; además, abría la posibilidad de albergar publicidad de todo aquel usuario que lo deseara. Todas las grandes cadenas norteamericanas por cable USA Network [www.usanetwork.com](http://www.usanetwork.com), TNT [www.tnt.com](http://www.tnt.com), Showtime [www.showtime.com](http://www.showtime.com), Lifetime [www.lifetime.com](http://www.lifetime.com), SyFy [www.syfy.es](http://www.syfy.es) y ABC Family [www.abc.com](http://www.abc.com) ofrecen episodios de sus series online, disponibles generalmente tan sólo en ese país. En la mayor parte de dichas emisoras los programas también se pueden ver en HD o incluso en HQ0 1080P (full HD).

El 10 de marzo de 2011 culminaba el acuerdo de Microsoft con ABC Worldwide y la productora All3Media para distribuir vídeo gratuito a la carta a través de MSN Vídeo Player, tras un periodo de experimentación de seis meses. En un intento de competir con la distribuidora concurrente SeeSaw, que se anticipó a la iniciativa de Microsoft, el repositorio inicial de 300 horas se incrementaba hasta 1.000. De esa manera MSN Video Player, que incluye segmentos de publicidad de 20 segundos, se

distanciaba también de la web de vídeo gratuito de la *ABC iplayer*, una de las páginas más populares del mundo.

Dado que la programación “a la carta” se ha impuesto en Estados Unidos gracias a la penetración de dispositivos como los DVR y la distribución de programas televisivos online (en los propios sites de las cadenas de televisión, en webs agregadoras de contenido y en portales de descarga ilegal vía P2P) cada vez son mayores los esfuerzos que las cadenas de televisión realizan para conseguir derechos de emisión de eventos que susciten el interés necesario para ser seguidos en directo. Grandes eventos televisivos como los Juegos Olímpicos, la entrega de los Oscar o la final de la Super Bowl, por ejemplo, tienen grandes cuotas de pantalla y, consiguientemente, los precios que los anunciantes pagan por insertar un anuncio también son espectaculares. Aunque vivimos en un entorno en el que las audiencias están altamente fragmentadas, todo hace prever que este tipo de programación no hará sino crecer durante los próximos años.

Alternar la duración de los programas también es una tendencia seguida por las cuatro grandes cadenas generalistas (*ABC*, *CBS*, *Fox* y *NBC*). Conscientes de que el telespectador no sólo posee un televisor sino también un reproductor de MP3 y probablemente un teléfono con conexión a Internet, todas ellas están ofreciendo de forma cada vez más habitual un extenso repertorio de vídeos de distinta duración para poder adaptarse a esta realidad multipantalla. En un momento en que la lealtad de las audiencias es muy voluble, las distintas cadenas de televisión norteamericanas invierten grandes sumas de dinero en promocionar sus propios programas en Internet para ganar público joven (más acostumbrado a intercambiar vídeos en MySpace o Facebook, que está habituado a navegar por Internet y que sabe dónde encontrar lo que busca). Así, son las propias cadenas las que prefieren ofrecer vídeos en sus portales y en sus canales



de YouTube en un intento de reducir la circulación ilegal de contenidos y percibir más ingresos publicitarios.

### **2.1.2. Análisis de la situación en Europa**

La oferta televisiva de las principales cadenas europeas se ha volcado en los últimos tiempos en difundir sus emisiones más allá de la pantalla tradicional, con el fin de adaptarse a los actuales comportamientos del espectador. A su vez, distribuir sus contenidos, principalmente a través de Internet y el teléfono móvil, ha sido una opción generalizada en respuesta a las incertidumbres que el impacto de las nuevas tecnologías provoca en la rentabilidad de los modelos de negocio existentes y contrastados en el pasado.

Apuestas audaces como las de *TF1* [www.tf1.fr/](http://www.tf1.fr/) (Francia), *Canale 5* [www.tv.mediaset.it/canale5/](http://www.tv.mediaset.it/canale5/) (Italia) o *ZDF* [www.zdf.dee/](http://www.zdf.dee/) (Alemania), que han trasladado toda su oferta para ser accesible también a través de la Red, muestran la existencia de programas televisivos con tantas descargas en Internet como telespectadores convencionales; sin embargo, por el momento, se trata de proyectos sin una fuente de ingresos que asegure su viabilidad.

La migración de los espectadores a las nuevas fórmulas de ocio y de visionado audiovisual explica la decisión de la *BBC* [www.bbc.co.uk/](http://www.bbc.co.uk/) de lanzar su propio canal en la plataforma YouTube, alcanzando un acuerdo con Google para la explotación de su contenido. Esta misma estrategia la puso en marcha Antena 3 TV [www.antena3.com](http://www.antena3.com) en España, tal y como expondremos con mayor detenimiento en los próximos capítulos. La principal utilización de la plataforma es promocionar los contenidos comerciales en otras ventanas de distribución, configurándose con fragmentos y eventos destinados a

comunidades de seguidores de sus series juveniles de ficción. La acción resultó exitosa dado los millones de descargas registradas desde su creación.

La televisión en Europa plantea serios problemas de integración tecnológica. No obstante presenta grandes oportunidades, pues la capacidad de distribución en Internet es ilimitada. Por tanto es un problema de acceso y de condiciones de visionado lo que está obligando a replantear nuevos formatos y nuevos modelos de negocio, superando la dificultad de dispositivos y de cobertura en la Red.

El sector televisivo europeo vive un momento efervescente. La aparición de nuevos canales de televisión, sobre todo la televisión digital terrestre (TDT), está cambiando por completo el panorama. Por citar un ejemplo significativo, un país como Reino Unido ya tiene en marcha canales digitales de cobertura nacional (*BBC3*, *BBC4* e *ITV3*) en los que se realiza una gran apuesta para la difusión de sus contenidos vía Internet.

Se presenta un panorama televisivo diferente al resto del mundo, con un notable peso específico de las televisiones públicas (a diferencia de lo que puede ocurrir en el caso de Estados Unidos), dada su presencia mayoritaria como líderes de audiencia con cuotas de pantalla sistemáticamente por encima del 13 por ciento.

Otra relevante característica del sector europeo es la concentración de las cuotas de mercado en pocos operadores, con la notable excepción de Alemania, si bien la tendencia a la fragmentación de audiencias constituye un fenómeno que poco a poco impregna también este continente. En cualquier caso, todas las cadenas tienen presencia en Internet, sobre todo a través de sus páginas web, dedicándoles una gran atención y convirtiéndose en un interesante nicho de negocio.

En Francia dos operadores dominan el mercado: el canal público compuesto por tres emisoras (*France 2*, *France 3* y *France 5*) y *TF1*. Todos ellos realizan una

importante apuesta por sus negocios multimedia y están dotados de potentes páginas web a través de las cuales se puede acceder a la totalidad de sus contenidos con emisiones de grandes eventos en directo.

Italia tiene un escenario repartido prácticamente al 50 cincuenta por ciento entre dos operadores: *RAI* [www.rai.it/](http://www.rai.it/) (público) y *Mediaset* [www.mediaset.it/](http://www.mediaset.it/) (privado). Los dos canales predominantes, *RAI I* y *Canale 5*, le dan gran importancia a sus respectivas páginas webs en las que se puede encontrar la totalidad de su programación así como los capítulos de las series de mayor éxito, la redifusión de los informativos, la tienda con productos de merchandising y la parrilla de programación.

#### **2.1.2.1. Estrategia online de la BBC**

Desde su origen, la *BBC* ha contribuido a su misión de servicio público a través de programas de radio y televisión. Sin embargo, su actual gran desafío es garantizar que su audiencia reciba su contenido en tantas plataformas fijas y móviles como sea posible.

La *BBC* ha sido siempre consciente de la importancia de los avances tecnológicos para el público. Su departamento de investigación y desarrollo fue pionero en muchas iniciativas que más tarde serían imitadas por otras compañías de todo el mundo. Por ejemplo, en 1974 introdujo el sistema Ceefax, precursor de lo que más tarde se llamaría teletexto, y procuró subtítular sus programas como servicio a las personas sordas<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Dicho teletexto es un servicio de información en forma de texto que se emite junto con la señal de televisión. Necesita televisores adecuados para acceder al servicio. La mayor parte de los aparatos incorporan desde el año 1990 este sistema. Se le puede considerar como el precursor de los actuales productos multimedia. Consiste en un conjunto de páginas que se eligen a través del mando a distancia. Se escribe el número de la página, y transcurrido un tiempo se muestran en la pantalla del televisor. Sólo permite transmitir información escrita y gráficos. Por tanto, se puede afirmar que el teletexto sería un

En el actual desarrollo de la televisión digital, con el que se multiplica la oferta de los canales, los radiodifusores públicos deben justificar su presencia en un nuevo y emocionante desafío, que ya ha comenzado a abordar.

En uno de los últimos documentos que regula el mercado de los medios británicos, el Libro Blanco Digital Britain, el Gobierno de este país apoya y fomenta la estrategia online de la *BBC*; sin embargo advierte que algunas de sus iniciativas, como por ejemplo el Proyecto Canvas (una propuesta para desarrollar un servicio conjunto de distribución de IPTV que permita a los espectadores ver los servicios bajo demanda, como iPlayer de la *BBC* y otros contenidos de Internet, a través de los televisores), deben ser revisadas ya que también se han de tener en cuenta los intereses de las empresas privadas. De hecho la *BBC* tiene algunas restricciones para su participación en redes sociales y producción de contenidos originales para la web.

Las actividades de la *BBC* en Internet comenzaron en septiembre de 1996. Inicialmente se previó la financiación de estos servicios digitales mediante la publicidad, suscripciones y comercio electrónico. Sin embargo, en junio de 2006 se decidió limitar la cantidad de publicidad de la página web dirigida a los extranjeros. En 1998 el Secretario de Estado aprobó la financiación de los servicios digitales de la *BBC* mediante el canon ya que se consideraron parte del servicio público, al concebirse como un recurso esencial que ofrecía contenido único, reforzaba la relación con su audiencia y servía como paradigma de los que debían ser los nuevos servicios digitales.

La *BBC* online se divide en cuatro secciones: *BBC Online*, *BBC Education*, *BBC World Service* y *BBC News Online*. Además de encontrar información sobre la compañía y todos sus servicios, es posible acceder a canales de televisión digital y terrestre y a las emisiones de radio *BBC Radio 1*, *BBC Radio 2*, *BBC Radio 3*, *BBC*

---

videotex por televisión. El pionero de estos servicios fue el que puso en marcha la British Post Office. El primer canal en incorporar el teletexto fue la *BBC* en el año 1972.

*Radio 4, BBC Radio Five Live, BBC Five Live Deportes extra, 1XtraBBC 6 Music, BBC 7 y BBC Asian Network*; y también permite el acceso al servicio internacional de noticias en 32 idiomas y a cursos de idiomas a distancia.

La página web de la *BBC* es uno de los sitios de Internet con mayor éxito en Europa y en el mundo. El 47 por ciento de los 17 millones de usuarios únicos que visitaron la página web de la corporación británica en el año 2011 proceden de fuera del Reino Unido. La mitad de estos usuarios son de Estados Unidos, según datos del anuario de la *BBC* del año 2011.

Hubo varios acontecimientos en el año 2011 que provocaron un importante aumento del número de usuarios de la página y que abrieron el camino y consolidaron algunas novedades en su estrategia web: el terremoto de Japón y el accidente de la central nuclear de Fukushima, el cierre del periódico sensacionalista *News of the World* debido a un escándalo de escuchas telefónicas, el décimo aniversario de los atentados del 11 S en Nueva York, el ataque a la embajada británica en Irán y la boda del Príncipe Guillermo con Catherine Middleton.

Uno de los aspectos que los directivos de la *BBC* consideran más relevante es la interactividad con los espectadores, oyentes y usuarios. Tal circunstancia lleva a tener contacto regular con el público a través de su página web para anticiparse a sus gustos, deseos y expectativas. En servicios como BBC Messages Board o Points of View, se ofrece al público la posibilidad de expresar sus comentarios y quejas. En 2011 obtuvo más de un millón de contactos. Otros ejemplos de la relación de la *BBC* con el público son el programa y su correspondiente web, Have your Say de *BBC World*, que conecta a espectadores del mundo entero y les hace participar en un debate sobre diversos temas. En 2010 la compañía lanzó *Test The Nation*, un concurso sobre temas de la actualidad, personas, deportes y entretenimiento.

Temas en directo, blogs, uso de las redes sociales, contenidos de televisión y radio, motores de búsqueda, tiendas online y contenidos para telefonía móvil son algunas de las principales funcionalidades que ofrece la página web de la *BBC*. Se trata de un entorno abiertamente multimedia, sobre todo por las contribuciones de los otros medios de comunicación del grupo, y tiene una oferta de calidad para los niños, además de desarrollar eficientes herramientas interactivas para establecer y mantener contacto con el público. Por tanto, se ha centrado en una combinación de interactividad, marca y contenido, que le permite ser una compañía global.

Al mismo tiempo la *BBC* ha formado acuerdos con las diferentes comunidades sociales en la red como YouTube [www.youtube.com/bbcworldwide](http://www.youtube.com/bbcworldwide), Facebook [www.facebook.com/pages/BBC News 24](http://www.facebook.com/pages/BBC+News+24) y [www.facebook.com/bbcmundo](http://www.facebook.com/bbcmundo) y MySpace [www.myspace.com/bbcworldwide\\_drama](http://www.myspace.com/bbcworldwide_drama), para consolidar esta tendencia<sup>3</sup>. Desde este punto de vista, su web no sólo está orientada a facilitar información sino también a prestar servicios útiles a los usuarios<sup>4</sup>.

Todos estos servicios facilitan nuevas oportunidades para estar en contacto con los ciudadanos británicos y son una fuente adicional de ingresos. Un caso paradigmático es el de la funcionalidad iPlayer, que facilita que los británicos puedan descargarse gratuitamente programas de la *BBC* (el público internacional ha de pagar por este servicio). Este sistema de archivos, que ha tenido un gran impacto en otras televisiones públicas europeas como la *RAI* o *RTVE*, implica una doble posibilidad: por un lado, permite el acceso a un contenido de valor histórico; y, por otro, genera una nueva fuente de ingresos, que revertirán en la producción de programas.

---

<sup>3</sup> Por ejemplo, en MySpace, es posible encontrar programas como *Doctor Who*, *The Mighty Boosh* o *Attenborough Robin Hood*.

<sup>4</sup> Indiquemos algunos ejemplos, a nuestro juicio, significativos: en la sección Get Involved de deportes, hay información sobre las pistas de tenis disponibles para jugar en Inglaterra, Gales y Escocia; en la tienda online se pueden adquirir DVD, discos, libros, revistas y productos para niños; también existe la posibilidad de participar en la ONG Children in need, dirigida a formar la educación de niños necesitados y jóvenes desfavorecidos en el Reino Unido.

iPlayer se inició en diciembre 2008 y en marzo de 2009 consiguió 42 millones de descargas de programas. Entre diciembre de 2008 y marzo de 2009 hubo más de 360 millones de visitantes y un promedio de 1,1 millones de usuarios por semana. Esta iniciativa, que logró el Premio Italia Best Cross Media Public Service, ofrece también contenido para niños, además de un sistema para facilitar el control parental que les permite elegir lo que quieren que vean y cuándo.

El equipo de servicios online de la *BBC* cuenta con un Director Técnico, un Jefe de Redacción, un Jefe de Diseño y un Jefe de Operaciones. Se trata de una organización semiestructurada, lo que le permite adaptarse a los cambios del mercado con agilidad. Esta nueva estructura organizativa no se estableció a través de la adquisición de otras compañías sino mediante la creación de una nueva división dentro de la empresa. Por tanto el equipo del proyecto fue multidisciplinar y agrupó diversidad de conocimientos y experiencias.

Según Erik Huggers, Director de Medios y Tecnología de la *BBC*, se trataba de “crear un ambiente donde las ideas pudieran fluir libremente y se aprovecharan para dar un mejor servicio a la audiencia (BBC, 2011)”. El modelo de gestión de la división online basado en la contención de gastos, junto con la mejora continua y el servicio al público, ha impregnado al resto de la organización. Esta división cuenta con 210 empleados. En el ejercicio 2010-2011, el gasto en contenidos ascendió a 83,2 millones de libras (91,02 millones de euros) y el presupuesto anual para la página web se situó en 145 millones de libras (157 millones de euros). El sitio web de la *BBC* está totalmente consolidado como un activo estratégico con más de dos millones de páginas de contenidos y una apuesta decidida por los servicios informativos y las constantes innovaciones tecnológicas.

### **2.1.2.2. Presencia en las redes sociales de la BBC**

El objetivo estratégico de la *BBC* en las redes sociales en 2012 ha sido que todos sus programas contaran con, al menos, una página en Facebook y una cuenta en Twitter, en ambos casos mantenidas de forma manual para fortalecer los vínculos con su audiencia, cuya eficacia se medirá no en función del incremento de likes o seguidores, sino por la cantidad de shares, respuestas y retuiteos.

La corporación busca que sus contenidos aporten impacto en forma de preguntas, generando cierta controversia, curiosidades y comentarios o imágenes de su ambiente de trabajo, que den a los seguidores la sensación de cercanía.

Respecto al tono de los comentarios en las redes sociales, la *BBC* recomienda que sea amigable e informal, pero prohíbe el lenguaje sms, las faltas de ortografía y los fallos gramaticales. Hace hincapié en las precauciones que deben tener los administradores: si lo que van a escribir puede dar lugar a dobles sentidos, mejor no publicarlo. Para las páginas de Facebook, determina que todas las actualizaciones deben hacerse manualmente, es decir, que no se hagan de manera automática desde Twitter o mediante agregadores RSS.

Evitan publicar contenido en Facebook que no vaya a ser de gran interés o que no tenga una buena acogida porque esta red social penaliza las páginas y a los usuarios que publican contenidos irrelevantes dándoles menos visibilidad entre sus seguidores. Varias veces al día, los administradores deben comprobar el contenido de la página para:

- Detectar comentarios, fotos o enlaces inapropiados que hayan publicado los seguidores para poder eliminarlos, dejando una explicación de por qué se ha eliminado dicho contenido.



- Responder con frecuencia a un número razonable de comentarios y preguntas publicadas por los usuarios para fortalecer el engagement (crear y fortalecer enlaces con los seguidores) y formar espíritu de comunidad.
- Generar historias o contactos con cierto potencial o relevancia de contenidos para entrar en contacto directo (por mensajes privados u ofreciendo vías alternativas para que contacten con ellos) y realizar un seguimiento.

La *BBC* también recomienda no usar grupos de Facebook con intereses internos de la propia corporación. Si existen perfiles (que no sean grupos) con objetivos promocionales o internos del personal de la empresa que tengan referencias públicas de la empresa deben eliminarse y dejar de aludir a ellos en directo en la web.

En el caso de Twitter, se busca satisfacer a los usuarios twiteando con cierta frecuencia, especialmente comentarios en tiempo real sobre las noticias más importantes y de última hora, puesto que los usuarios aprecian que los expertos les ayuden a entender mejor ciertas noticias. En este punto, la *BBC* recomienda que el análisis de estas noticias no se desvíe a las opiniones personales.

Todas las actualizaciones de las cuentas de Twitter deben hacerse manualmente, no de forma automática, a excepción de las cuentas que sean exclusivas de Noticias Online. Además, los administradores deben consultar las menciones varias veces al día para contestar a los comentarios que se consideren pertinentes, incluso aunque sólo sea para agradecer la aportación. De esta forma se genera la sensación de que establece conversaciones reales, más que limitarse a transmitir contenidos poco personalizados.

## **2.2. ANÁLISIS ESPECÍFICO Y REFLEXIÓN DEL FENÓMENO INTERNET EN ESPAÑA**

### **2.2.1. Una relación ambivalente**

Desde finales de la década de 1990 asistimos a la creciente relación que establecen los sistemas de televisión digital en sus diferentes soportes (ondas hertzianas, vía satélite y cable) con la red de redes. Se trata de una relación de ida y vuelta (la televisión en Internet e Internet en la televisión) que se desarrolla día a día y da lugar a un intenso debate. El panorama previsible para los servicios interactivos en la televisión digital se centrará durante mucho tiempo, además de los servicios vinculados a la programación televisiva ya contemplados en todos los soportes, en las mezclas y vinculaciones diversas con Internet.

Si nos detenemos a observar qué es lo que está ocurriendo con la televisión en Internet, tenemos que distintas emisoras de televisión y productoras en España se han volcado a crear sitios web en la Red. Las cadenas españolas ya no tienen una simple página institucional donde se presenta la programación sino que han convertido sus webs en sitios desde los que se puede acceder a la emisión en vivo y a determinados programas en archivo. En este caso, un ancho de banda adecuado sumado a las tecnologías streaming de audio y vídeo posibilitan la oferta de contenidos televisivos.

Es posible observar cómo algunas televisiones o plataformas digitales de televisión enriquecen sus canales y servicios con elementos interactivos limitados, tomados o simulados del mundo online, utilizando a la Red como complemento y vía para mantener a los usuarios ante la televisión: por ejemplo los mensajes SMS de teléfonos móviles a preguntas que son incorporados en el desarrollo del mismo.

¿Qué ha supuesto Internet para las televisiones? Se trata, sin duda, de la gran pregunta que todos nos hacemos. Internet ha dado mucho: ha abierto una gran ventana al futuro y ha conseguido que los contenidos de las cadenas televisivas en España puedan ser vistos en cualquier parte del mundo; pero también les ha quitado: fundamentalmente, audiencia directa en la emisión tradicional.

Internet ofrece la interactividad que una televisión nunca podrá ofrecer. En la Red, el orden de lo que se ve lo decide el usuario, no el operador. Los contenidos han pasado a no ser lineales. El usuario dicta qué contenido ver, cuando lo ve y cómo lo quiere ver.

Por consiguiente, hoy en día Internet se ha convertido para las televisiones en un aliado pero también en una herramienta fundamental. ¿Qué futuro tendría una cadena de televisión sin web? Probablemente gran parte de la audiencia entre 15 y 22 años la abandonaría de inmediato porque muchos de los usuarios de televisión hoy en día son jóvenes. También perdería espectadores de mayor edad que se han acostumbrado en los últimos años a ver los contenidos televisivos a través de Internet porque, como apuntábamos anteriormente, les permite verlos cuando y cómo quieren.

Las cadenas de televisión en España se han comportado ante el fenómeno de Internet con escepticismo en un primer momento. Desde el año 2007 hasta la actualidad, todas las cadenas generalistas se han dado cuenta de que es un sitio en el que no hay que estar por estar, sino que tienen que hacerlo porque los usuarios les demandan contenidos de calidad, cada vez más vistos a través de la Red, y también porque cada año es mayor el número de usuarios y aumentan los beneficios publicitarios.

### **2.2.2. Las grandes hemerotecas del futuro**

Las webs de las cadenas se están convirtiendo en auténticas hemerotecas de los contenidos propios de las televisiones: no se podrá ver una película emitida por una cadena por cuestiones de derechos pero los usuarios sí podrán ver los contenidos de producción propia de hace cinco o diez años que nunca se volverán a emitir en una cadena de televisión. Es uno de los ejemplos de nuevo servicio que ya se están ofreciendo a través de Internet.

Al colocar sus contenidos online las cadenas están ampliando el número de espectadores potenciales a los que pueden llegar. Se consigue su fidelización porque se les permite ver contenidos que no podrían visualizar en una situación normal. *TVE* ha sido la cadena española que más se ha dedicado a recuperar material documental a través de su página web, algo lógico ya que se trata de la más veterana y cuyos más de cincuenta años de vida, junto a la cantidad de derechos televisivos que han podido almacenar en todo este tiempo, le permite ofrecer programas históricos de toda índole para cualquier consumidor.

En la corta relación de las televisiones españolas con Internet existe una fecha clave: 11 de septiembre de 2001. Es el gran momento de inflexión para las webs de las cadenas en España. Hasta ese instante muchos de los responsables de los multimedia en nuestro país tenían una gran duda todavía sin respuesta: ¿nos verá alguien? La tragedia sirvió para verificar cómo los servidores de las cadenas televisivas españolas se colapsaron por la formidable cantidad de usuarios que se conectaron a ellas. Tal fue la repercusión que en Antena 3 Televisión tuvo fenómeno que el Consejero-Delegado, Maurizio Carlotti solicitó un informe interno al Director del área Multimedia de la cadena que sirvió para comenzar la modernización definitiva de la web y del propio

departamento de nuevos negocios.

No sólo las webs de las televisiones se convirtieron en el mejor medio de comunicación y el más demandado por los usuarios para encontrar noticias a tiempo real sobre la catástrofe. En los sites de periódicos como *El Mundo*, *El País* o *ABC* se constató que las webs de los medios de comunicación no eran extensiones de ellos sino que tenían su público fiel.

Desde ese momento todas las cadenas españolas, sin excepción, deciden que es preciso realizar notables inversiones en el entorno Internet<sup>5</sup>. Son conscientes de que es un dinero que, les guste o no, están obligados a desembolsar porque tienen ya una audiencia muy relevante que les sigue y es fiel a través de este canal. Saben que en el futuro la Red va a dar, tanto a la televisión como al resto de medios de comunicación, una gran cantidad de espectadores, oyentes o lectores que no podrían conseguir de otra manera, sobre todo en un segmento joven de la población. Además les ofrece a sus seguidores contenidos añadidos e interactividad.

### **2.2.3. Interactividad, la clave**

Las televisiones han optado por proporcionar interactividad a sus espectadores, pero no a través de la pequeña pantalla sino apostando por Internet, ante su creciente volumen de audiencia. Aportar una oferta de contenidos que combine televisión e Internet, parece ser una de las directrices a seguir<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> En el caso concreto de Antena 3 Televisión al que luego aludiré se hace un gran esfuerzo económico para dotar a su web de los medios necesarios para ser capaces de cubrir grandes informaciones y ofrecérselas a los usuarios con la mayor calidad posible. Se amplía el ancho de banda para poder soportar la multitud de usuarios que se conectan al servidor central (hay que tener en cuenta que en ese momento los servicios necesarios para que una web funcionase a pleno rendimiento y con total garantía, eran muy caros).

<sup>6</sup> Cada día hay más usuarios que contratan un servicio de Internet en el móvil y no una línea fija de teléfono en su casa. Utilizan el móvil para conectarse a Internet, lo que hace dos años no era habitual. Todo hace prever que un amplio abanico de personas, actualmente menores de cuarenta años, llegará a

La interacción y la conexión a Internet determinarán la televisión del futuro, un medio remozado que trae consigo profundas transformaciones en la oferta y en los usos sociales, basadas en la interactividad y en la capacidad de la banda ancha. La digitalización ha sido la clave de la adaptación de la televisión a Internet ya que, gracias a este proceso, este medio ha perdido su tradicional relación unívoca con el soporte: ya no importa cómo se transmite ni el tipo de pantalla; lo importante es que el público siga consumiendo contenidos y en dosis cada vez más altas.

Según datos de la empresa Kantar Media, encargada del estudio de las audiencias en televisión en España, el consumo diario de televisión en nuestro país se situó en 207 minutos por persona en enero de 2012, 14 minutos más que el mismo mes del año anterior; y el 11 por ciento de ese consumo ya fue a través de Internet.

Los expertos sostienen que, una vez digitalizada, la televisión está siguiendo la vieja máxima: si no puedes con tu enemigo, únete a él. Esta línea es mantenida por Gilder (1992:36) cuando escribe:

“Es la televisión la que emigrará hacia la pantalla del ordenador. Lo más probable es que la televisión se convierta en computadora y no al revés, pero la televisión seguirá teniendo un papel central y destacado en el ocio de las personas, incluso de los llamados nativos digitales, y será la red la que vaya al televisor. La sinergia entre televisión e Internet es imparable”.

Por su parte Álvarez Monzoncillo (2011:126) considera que

“la llegada de Internet ha puesto encima de la mesa todos los viejos debates sobre las bondades y perversidades de la televisión, cuestionando, al mismo tiempo, la cadena de valor tradicional. Pero no solamente ha hecho que sea más fácil distribuir contenidos de forma autónoma e independiente, sino que ha permitido dos claves trascendentales: hace posible al espectador el anyone anywhere y anytime, y remueve todas las fichas que estaban aferradas al modelo analógico. Internet no se ha construido bajo la égida de los gobiernos, sino que se ha realizado entre los usuarios y las empresas. Su construcción, por

---

ver, mayoritariamente, los contenidos televisiones desde un dispositivo distinto del televisor. Una muestra del cambio de hábitos de toda una generación.

Y otra simple pero curiosa reflexión: ¿cuántos jóvenes llevan, hoy en día, reloj? Todo cuanto necesitan para estar conectados, visionar contenidos o saber qué hora es, lo tienen en el móvil.

otro lado, está en constante evolución porque no hay un modelo diseñado previamente. Es posible que tardemos varias décadas en moldear la web como medio de comunicación; esa evolución, sin embargo, marcará la televisión del futuro. Por el momento la televisión e Internet están obligados a entenderse porque los dos se necesitan”.

Y así es como el consumo televisivo en línea es una de las actividades a la que los usuarios Internet dedican más tiempo. En el nuevo espacio digital los canales tradicionales o innovadores de TDT tendrán una presencia relevante en Internet y dicha presencia será cada vez más habitual con el uso de las tecnologías IP. La Red terminará siendo un carrier integrador de las diferentes plataformas de emisión de contenidos audiovisuales, bien de los clásicos a partir de canales o bien en contenedores a la carta, a través de acceso libre o de peaje.

En cualquier caso, la TDT y todos los canales tradicionales del espectro televisivo tendrán todavía una relevancia significativa. El televisor tradicional digitalizado aún disfrutará de vida aunque deberá competir y/o complementarse con otras pantallas.

Desde Estados Unidos, país idóneo para testar tendencias y movimientos, nos llega una realidad contrastada: el perfil del consumidor está cambiando. El televisor conectado a la Red vuelve a situar al receptor en el centro del mundo audiovisual y le da al espectador la posibilidad de la interactividad frente al tradicional consumo pasivo. Como escribe Bustamante (2010:17) “El televisor conectado a la Red devuelve a esta pantalla la centralidad en el mundo audiovisual que le estaban disputando otras pantallas”.

Ver la televisión es la tercera actividad del género humano (después de dormir y de trabajar) y por eso todo lo que se mueve a su alrededor genera expectación. Hace tiempo que se habla de tendencias y tecnologías que han multiplicado las posibilidades de acceso y la oferta de contenidos de la televisión: la tele sobre IP, la televisión en el

móvil, la televisión en 3D, la Hybrid Broadcast TV e incluso la Smart TV de Google.

La televisión se está adaptando bien a los cambios tecnológicos y, frente a los periódicos, las revistas o la radio, lleva camino de ser la gran superviviente en el universo de Internet. La convergencia entre web y televisión es una realidad y, de hecho, el televisor ya es un soporte tan utilizado como el ordenador para visualizar contenidos vía web: un 45 por ciento asegura ver los contenidos descargando en su tele de manera habitual.

Otro aspecto significativo radica en la trascendencia que dicha convergencia con Internet implica para los ingresos procedentes de la publicidad. El mercado está sufriendo una crisis de falta de oferta respecto a las necesidades y la demanda de los anunciantes, lo que está provocando un alza de precios publicitarios y sirve de acicate a los nuevos proyectos de plataformas audiovisuales y televisión por Internet, tanto de las operadoras de telecomunicaciones como de las propias televisiones.

El sector audiovisual aumenta su atracción publicitaria con los nuevos canales temáticos de la TDT y, sobre todo, el vídeo en Internet. La convergencia televisión/Internet, o más bien la conversión de la televisión en una aplicación de Internet (Internet TV, móviles y vídeo en Internet) y en nuevas plataformas digitales (IPTV, vídeo de baja demanda y televisiones conectados), multiplica la concentración de la publicidad en los medios y contenidos audiovisuales<sup>7</sup>.

La gran ventaja de la televisión convencional es que tenía una parrilla totalmente estructurada y predecible, por lo que era muy fácil para el consumidor saber qué se emitía, qué día y, sobre todo en qué plataforma podía verlo. Ahora, el desarrollo de Internet facilita que se desvanezca el modelo Broadcast y propicia que se acceda a

---

<sup>7</sup> De hecho, los expertos en estudios sobre la evolución de Internet en las televisiones españolas han comprobado en los últimos años que no tenía sentido analizar una ventana de distribución (como, por ejemplo YouTube) sin analizar las restantes porque al final lo que existe es un ecosistema audiovisual en el que el consumidor pretende optimizar las distintas pantallas para acceder a los contenidos.



los contenidos para poder escoger lo que el usuario quiere, cuando lo desea y donde lo demanda, pero a cambio de la complejidad referida a cómo identificar los contenidos.

Según el estudio de la Fundación Telefónica sobre hábitos de consumo (2012) cuando se les pregunta a los usuarios de Imagenio que es lo que quieren consumir, una gran mayoría contesta que su objetivo es consumir lo que quieran y en el momento que quieran. Es el modelo de Internet que se ha transferido a cualquier soporte. Para Álvarez Monzoncillo (2011) “nuevas pantallas, movilidad y red social cambian el consumo y presentan un acercamiento a la televisión que cambia la cadena de valor y pone al público en el centro del negocio”.

Uno de los fenómenos vinculados al consumo es que al usuario final le cuesta mucho tratar de generar su propia parrilla. Pasa a ser muy difícil encontrar quien le diga qué debe consumir (antes no le quedaba más remedio que confiar en el criterio del programador). Si en 2007-2008 era el momento de analizar los efectos del exceso de contenido en los canales, a partir de 2009 llega la hora de que las cadenas televisivas se plantean la manera de encauzar a los internautas a sus correspondientes páginas web a partir del previo conocimiento de sus necesidades y preferencias.

La proliferación de las plataformas de streaming (que ocasiona que todos los canales oferten contenidos de valor en sus webs) o la habituación de la nueva generación de consumidores a confeccionarse su propia parrilla mediante descargas en YouTube son aspectos que contribuyen a delimitar este nuevo estado de cosas. Precisamente una de las dificultades que surge a raíz de esa abundancia de información es cómo se organiza el usuario para saber lo que quiere ver. A través de un estudio realizado por la empresa The Cocktail Analysis para *Sogecable* en el año 2010, se descubrió que muchos usuarios entraban en las webs televisivas no para consumir contenidos (vídeos) sino para ver de qué series se hablaba bien y, posteriormente, poder

descargarlas. Se busca encontrar a alguien que informe a otros sobre qué vale la pena descargar para luego ver<sup>8</sup>. En este estudio, Felipe Romero, socio fundador de The Cocktail Analysis afirmaba:

“la forma de consumir audiovisual, el consumo propiamente dicho ha cambiado por completo. A los telespectadores les interesa desechar desde el principio todo aquello que no le interesa. No solamente actúan de esa forma los nativos digitales. Cada vez es mayor el número de personas que buscan tener las herramientas necesarias para hacer una criba en su consumo televisivo. Las redes sociales están jugando un papel fundamental. Actúan como auténticos seleccionadores de contenidos a través de sus foros y chats”.

A partir del año 2011 la vía prioritaria que utilizan muchos usuarios para informarse sobre lo que merece la pena ser descargado es la correspondiente a las redes sociales. Esto implica su conversión en recirculadoras de contenido audiovisual y en prescriptoras de su acceso, con todo lo que ello conlleva de elevación del factor de interactividad a su máximo nivel de expresión. El círculo queda así completado (al menos por el momento).

#### **2.2.4. Dotar de contenido a las webs**

En términos de negocio, en el año 2006 había una resistencia numantina por parte de las cadenas de televisión a dotar de contenido a sus sitios web. Pero ese momento queda superado en apenas cinco años. La industria televisiva se ha dado cuenta de que no le quedaba más remedio que sumarse a la distribución de contenidos a través de las webs porque, en caso contrario, el consumidor le abandonaría. Luchar contra la descarga es inviable; luchar contra la proliferación de contenidos en YouTube es también inviable como lo anterior.

---

<sup>8</sup> Un caso paradigmático de esta situación sería el de *Canal Plus*: un contenedor de productos de calidad pero que inicialmente no permitía entrar al usuario si no está dado de alta en su web. El consumidor necesita información sobre sus contenidos más interesantes y lo consigue de esta manera.

YouTube es un monstruo que se alimentó gracias a que los canales se resistieron a dar contenidos. La marca de los canales han sido siempre repositorios (*TVE* con el motociclismo, *laSexta* con la Fórmula Uno) pero, en el fondo, con poca fuerza. No se construyen atributos muy claros por parte de los canales. No tenían una aportación crítica para el consumidor. Cuando el usuario advirtió que todo lo que necesitaba lo tenía en YouTube acudió a este entorno basándose en el siguiente razonamiento: ¿por qué entrar en un canal de televisión generalista si no se tiene ningún vínculo emocional con él?

Por consiguiente, el gran peso de YouTube en España es debido a que las cadenas de televisión tardaron mucho tiempo en montar una estrategia proactiva de los contenidos. En el periodo 2007/2008, los usuarios estaban seguros de que todo lo que querían ver estaba en este sitio web. Mientras tanto las cadenas no subían a sus webs los momentos más esperados de una serie de moda o un capítulo de ella, les faltaba agilidad y rapidez para ofrecer a los usuarios sus contenidos a través de sus páginas web.

Tal y como indicaremos a continuación, este problema ya no existe hoy en día. Antena 3 Televisión fue la cadena que primero superó esta situación y desde ese momento se asumió que no quedaba más remedio que tratar de salvarse, de la mejor manera posible, de esa gran ola en que se había convertido YouTube. La industria ha empezado a subir contenidos, ha encontrado al mismo tiempo nuevos modelos publicitarios (como por ejemplo, la inserción de un anuncio antes de ver el vídeo colgado) y ahora trata de que dichos contenidos estén en auge en las redes sociales.

El planteamiento realizado por los operadores televisivos es que si al consumidor le es tan difícil lograr orientarse en la abundancia de contenidos lo que tienen que hacer es orientarle a partir de su activa presencia en Internet. Tal

circunstancia implica pasar de tener una web informativa a una estrategia basada en el poder de las redes sociales. Expresado con otras palabras, el consumidor tiene claro que para ver vídeo está a su alcance YouTube pero la web se audiovisualiza gracias a las mejoras de las conexiones: el vídeo lo empapa todo<sup>9</sup>.

Hasta 2008 los canales procuraban competir como si fueran medios de comunicación escritos: sus sitios web se convirtieron en periódicos online. El problema era que, a la hora de consumir información, el usuario acudía a los periódicos. Se percibía cierta desorientación, trataban de abarcar mucho (incluso pretendieron ofrecer servicios de correo electrónico) pero no eran capaces de satisfacer las necesidades de una emergente generación (que terminaba acudiendo a YouTube).

A partir de 2008 la situación cambia: los operadores de televisión perciben que su negocio radica en los contenidos audiovisuales y emplean la web para potenciar dicha faceta. Al tiempo, comienzan a afrontar fenómenos como la descarga de sus contenidos o el desarrollo de su presencia en las redes sociales como herramienta estratégica para potenciar los mismos. Se impone la fórmula de audiencia + relevancia.

Un año después surge una circunstancia adicional: tan importante como los contenidos albergados en la web (audiencia + relevancia) es su redistribución en otros espacios adicionales. Se asiste al fenómeno de definitiva fragmentación de los contenidos web, tal y como subraya Felipe Romero Socio-Fundador de The Cocktail Analysis:

“Las cadenas televisivas españolas se han dado cuenta que deben utilizar sus páginas webs y dotarlas de contenidos que ya ofrecen a través de la pequeña pantalla e inclinarse hacia la especialización en cada

---

<sup>9</sup> Podríamos concluir con que cuando el vídeo aporta información no importa a quién pertenece (televisión, medios convencionales, radio, prensa escrita, deportiva o generalista). El principio de que el vídeo es lo que más atrae al usuario y de que quien lo visiona alarga su visita a la página web, rige para todos.

Curiosamente el proceso de audiovisualización en España se produjo antes en los sitios de periódicos como *El Mundo*, *El País* o *Marca* que en las televisiones. En 2005 éstas eran de muy ingrata navegación para los usuarios (en muchas ocasiones parecía que su referente fuera la celeberrima página web de Terra).

uno de sus sectores (ciencia, tecnología, salud, política, economía...). Estos contenidos son buscados y demandados por los usuarios. Aquella televisión que no mantenga esta filosofía no estará a la vanguardia. Allá dónde haya un espectador que demanda un producto televisivo debe encontrarlo porque si no va a acceder a la opción pirata o va a ver otra cosa. El soporte que utilice será lo de menos”.

El modelo de web como espacio cerrado y controlado es cada día menos relevante. Las tendencias se dirigen a pensar que el portal vertical está muerto. La marca tiene que estar distribuída en espacios abiertos que tengan contacto directo con el consumidor. Por ello, es inviable pretender que el consumidor esté alrededor del operador y es trascendental desarrollar iniciativas en redes sociales.

#### **2.2.5. La medición de audiencias**

Resulta evidente que la audiencia es un factor determinante en el proceso aquí descrito. 1996 fue el momento en el que la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación comenzó a tratar el fenómeno Internet desde el punto de vista de las mediciones.

En Internet confluyen varios factores. Va creciendo su presencia y se ve la gran capacidad que tiene como prolongación de los medios al aglutinar gran cantidad de posibilidades de uso y relaciones: desde colocar contenidos audio (radio, Podcast), audiovisuales (YouTube, vídeos) y escritos (páginas de revistas y/o vistas en prensa, PDFs) hasta la configuración a medida del usuario (blogs, redes sociales, unidades virtuales).

Ante este escenario los datos de una buena medición deben proceder de una fuente única (como puede ser el Estudio General de Medios), pero las características de la Red lo complican. Internet ofrece es una posibilidad de consumo infinita, que hay

que evaluar y el problema que se plantea es cómo proceder a dicha valoración<sup>10</sup>.

Aunque su análisis pormenorizado excedería de los propósitos de la presente tesis doctoral, es preciso reconocer que hoy en día uno de los principales problemas en cuanto a las audiencias de Internet es generar confianza en los propietarios de las webs y en los agentes que tienen que ofrecer un negocio seguro y rentable a sus clientes potenciales. La gran limitación para la medición de la audiencia online es que se tiene que complementar una riqueza de datos espectacular a través de algún dispositivo que pueda identificar el perfil del usuario.

En el gran consumo en Internet es donde se encuentra su principal dificultad de medición. La Red no tiene nada que ver con el resto de medios de comunicación, caracterizados por la gran concentración existente. Sabemos que hay muchas cadenas de televisión, muchas emisoras de radio, muchas cabeceras de periódicos, pero la Red es un mundo desconocido, muy difícil de analizar y cuantificar en las mediciones.

Internet ha venido para quedarse y eso hace que cada vez sea más preciso el control, la fiscalidad, la transparencia y la vigilancia en los datos de medición. Actualmente en España existen 23.000 usuarios que cuentan con un medidor en Internet, cifra que tiene previsto aumentar hasta llegar a los 45.000 en el año 2014.

En el espectacular aumento de las audiencias de Internet juegan un papel fundamental desde el año 2009 las redes sociales. Se convierten por sí mismas en un medio. Son una laguna dentro de un medio como la Red y tienen una utilidad total. A través de ellas se produce consumo de vídeos, lectura, contactos, hobbies...

Internet cambia los usos y los hábitos y también consigue variar los consumos de los medios. Da paso a multitud de dispositivos que el usuario puede conectar entre sí y con los que se puede relacionar con gente de manera constante. Los espacios de

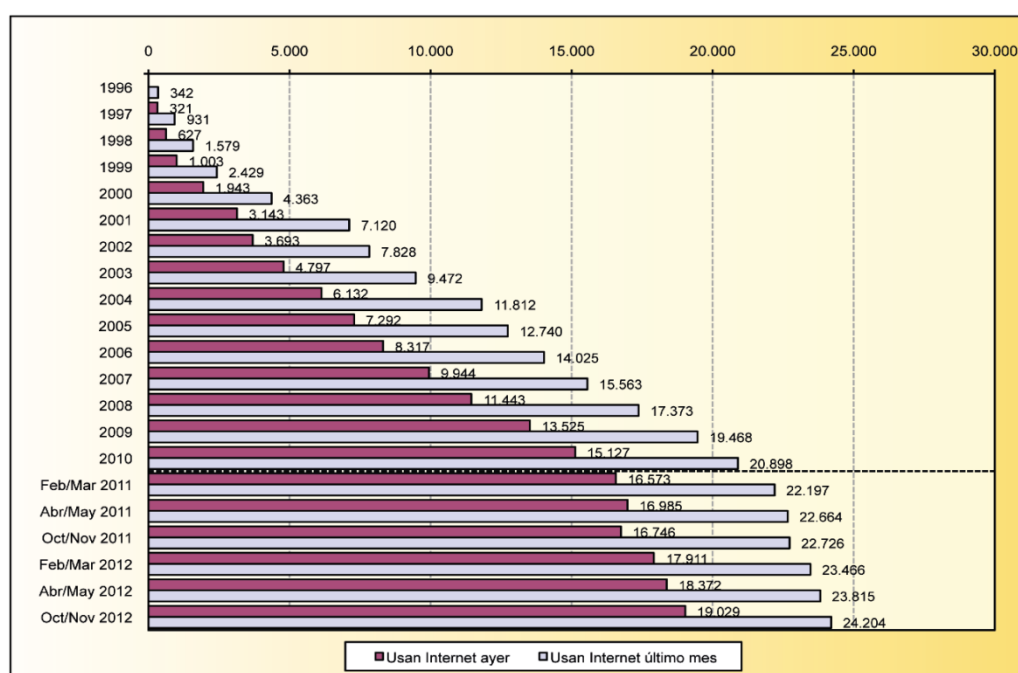
---

<sup>10</sup> Lo que no se mide no existe. Es difícilmente negociable desde el punto de vista publicitario y comercial (e Internet es un negocio). Por el propio desarrollo explosivo del fenómeno, ha habido un cierto tiempo en el que nadie tenía claro cómo medir las audiencias en Internet.

privacidad cada vez son más pequeños.

El crecimiento en cuanto a la audiencia de la Red ha sido sostenido desde su aparición. Los datos de la AIMC muestran que si en 1996 su penetración era del 1 por ciento apenas cinco años después se situaba ya en el 20 por cien. En diciembre de 2012 esta cifra alcanzaba el 63 por ciento, lo que supone una evolución ciertamente espectacular.

Un dato a tener muy en cuenta es el cambio de perfiles en la audiencia de los usuarios de Internet. En 2012 aumentó de manera considerable el número de personas de más de 40 años. En el siguiente gráfico podemos observar la penetración y el crecimiento, siempre al alza del fenómeno Internet en España:



### 2.3. ESTRATEGIAS WEB DE LAS GRANDES CADENAS DE TELEVISIÓN EN ESPAÑA

Todas las cadenas de televisión españolas de cobertura nacional están presentes en la Red con sus correspondientes versiones digitales. El tipo de acceso que establecen

de cara a sus audiencias es completamente gratuito, por lo que el usuario no debe desembolsar una cantidad de dinero ni registrar sus datos para acceder al web. En ningún caso se cobra por el acceso a determinados contenidos (ya sea por suscripción o por consulta de ciertos tipos de contenidos o por informaciones mucho más completas). Tampoco aparecen en ninguno de los sitios web contenidos restringidos.

Si los dominios sirven para la ubicación universal de recursos y servicios en Internet a través de su correspondiente URL, las cadenas de televisión analizadas reparten sus preferencias entre los dominios “.com” (Antena 3 y *Cuatro*) más utilizados por empresas u organizaciones con ánimo de lucro y “.es” (*TVE*, *Telecinco* y *laSexta*), en el que únicamente se pueden registrar empresas, autónomos y otras organizaciones españolas, siempre y cuando se identifique con su marca registrada (o bien con el nombre de la organización).

Entre las evidentes ventajas que disponer de un dominio propio plantea a una cadena de televisión se encuentran:

- a) Imagen. El nombre aparece en el primer nivel, en lugar de estar vinculado a otra.
- b) Flexibilidad. Para el alojamiento en cualquier proveedor.
- c) Direcciones de correo con su propio nombre.
- d) Acceso de los usuarios a una completa gama de servicios a los que no tienen acceso por el carácter limitado de los medios convencionales (bases de datos, información complementaria, comercio electrónico).

En términos generales, no todas las cadenas de televisión digitales ofrecen el mismo nivel de información. Mientras que algunas sólo muestran los titulares de las noticias en su página web (Antena 3 Televisión y *Telecinco*), otras también ofrecen un breve resumen o comentario de la noticia (*Cuatro*) y las hay que no proporcionan



ningún tipo de información de actualidad (*TVE* y *laSexta*). En cuanto a la frecuencia con la que los sitios web son actualizados ninguna de las cadenas de televisión ofrecen datos al respecto (varias veces a lo largo del día, una vez al día...).

¿Cómo sacan partido las cadenas analizadas de las características multimedia propias del medio Internet? Del análisis que a continuación vamos a exponer se desprende que todas las cadenas ofrecen al usuario online la posibilidad seguir en directo sus emisiones en tiempo real utilizando un software de descarga de vídeo (Real Player o Windows Media Player). *Cuatro* (sección “fotogalerías”) y *laSexta* (sección “videoteca”) también ofrecen a sus usuarios la funcionalidad de descargar fragmentos de vídeos y fotografías desde una base de datos.

Cada vez es mayor la implantación de los terminales telefónicos móviles con tecnología GPRS y UMTS con conexión a Internet. Incluso empiezan a ser considerados por los medios de comunicación como un medio más que requiere servicios y contenidos adaptados al terminal. Aquellas cadenas que disponen de contenidos adaptados al teléfono móvil (o bien permiten que los usuarios accedan a los mismos a través de su terminal móvil) son *TVE*, Antena 3 Televisión, *Telecinco* y *Cuatro*, que ponen a disposición de sus usuarios información de actualidad (*TVE*, Antena 3 Televisión y *Cuatro*), melodías, música, juegos y pasatiempos (Antena 3 Televisión, *Telecinco* y *Cuatro*).

La publicidad online, entendida en el más extenso sentido de la palabra (es decir, cualquier tipo de comunicación comercial en el sitio web que permita llevar al usuario hacia otro sitio web del anunciante o a adquirir directamente sus productos o servicios) está presente en todas las cadenas analizadas. La mayoría apuesta por formatos integrados (aquéllos que se encuentran pegados o ajustados a los bordes de la página web y en armonía con el contenido de la página, pudiendo flotar libremente

encima de la ventana).

Siempre en términos generales, los formatos preferidos son el banner o anuncio en Internet con forma de pancarta o módulo horizontal, que puede ser animado o no (*TVE*, Antena 3 Televisión, *Telecinco* y *Cuatro*), y el robapáginas o formato rectangular integrado en la página, que proporciona gran visibilidad y supone una oportunidad para llegar al usuario mediante soluciones multimedia para anuncios dinámicos de gran impacto y que inviten a interactuar con la marca (*TVE*, Antena 3 Televisión, *Telecinco* y *Cuatro*). El formato estático rectangular de pequeñas dimensiones, animado o no, que al estar integrado en los contenidos del sitio maximiza la visibilidad sin molestar al usuario, sólo es utilizado por Antena 3 Televisión.

La mayoría de las cadenas analizadas tampoco muestra predilección por los formatos publicitarios que pueden flotar libremente por encima del contenido de la página. Tan sólo *laSexta* utiliza este tipo de formatos (conocidos como cortinillas), que se muestran en forma de venta completa para presentar su mensaje y que tiene una duración breve para que el usuario llegue al destino que desea en segundos (también es conocida como publicidad de tránsito).

El uso de Internet por parte de las cadenas de televisión puede ayudar a que sus contenidos y servicios sean más conocidos y, así, lograr acceder a más usuarios del mundo entero. Existen diferentes estrategias que sirven para darlas a conocer en un entorno tan amplio y con tanta competencia como el virtual y, a la vez, refuerzan su notoriedad y posicionamiento.

La presencia en buscadores es una herramienta que se utiliza para que las cadenas de televisión digitales puedan ser encontradas con facilidad en la mayoría de los principales índices y buscadores de Internet. Todas las cadenas que han sido objeto de nuestro análisis cuentan con entradas o resultados en los principales buscadores. La

cadena que cuenta con un mayor número de entradas es Antena 3 Televisión.

Respecto a otras herramientas de marketing en línea se observa que no todas las cadenas incorporan en sus web su dirección física de contacto. Lo que sí hacen es incluir una o varias direcciones de correo electrónico y números de teléfono para contactar con la corporación o con determinados programas o secciones.

También es constante en todas las cadenas analizadas la realización de campañas de autopromoción en línea, referidas a la difusión de los propios programas o secciones de la parilla o a la promoción de contenidos y servicios que les permitan aumentar el número de abonados o usuarios a través de diversos mecanismos.

Todas ellas permiten el registro o la introducción de datos a sus usuarios, facilitándoles el acceso a la totalidad o parte de sus contenidos, servicios y herramientas gratuitas con una mejor calidad y una información más personalizada, además de servicios de valor añadido.

También todas ellas incorporan información general sobre la empresa o la marca en el sitio web, así como sobre programas/secciones. Tan sólo *TVE*, Antena 3 Televisión y *Telecinco* incorporan información sobre privacidad/protección de datos. Todas las cadenas, a excepción de *laSexta*, permiten la descarga de documentos/contenidos de diversos formatos (en el caso de *TVE*, Antena 3 Televisión y *Telecinco* se posibilita la descarga de información de actualidad y en el caso de *TVE* y Antena 3 Televisión la descarga de vídeos y fotografías).

Todas las cadenas permiten a los usuarios el acceso a sus bases de datos (incluyendo notas de prensa). Algunas desarrollan terceros sitios web junto a proveedores o anunciantes, que alojan en su propio site (*TVE* desarrolla dos sitios dedicados a su Instituto Oficial y a su Orquesta; Antena 3 Televisión implementa diversos canales: noticias, juegos, motor, cine y tienda; y *Telecinco* desarrolla con el

portal Wanadoo un gran número de canales de información y servicios).

Antena 3 Televisión y *Telecinco* ponen a disposición de sus usuarios foros de discusión sobre diversos temas. Ambas cadenas, junto a *Cuatro*, también permiten salas de chat con personajes invitados y eventos virtuales. *Telecinco* ofrece loterías, juegos y tarot online; *Cuatro* pone a disposición de sus usuarios la sección “participa” en donde se pueden encontrar blogs activos dedicados a diferentes series, así como secciones dedicadas a entrevistas digitales, encuestas y castings para usuarios.

Antena 3 Televisión y *Cuatro* incorporan el envío de información a sus usuarios a través del móvil con las últimas noticias, o bien con juegos y servicios de ocio y entretenimiento.

Además todas las cadenas, a excepción de Antena 3 Televisión, disponen en sus sitios web de un servicio de atención al usuario, con un número de teléfono o una dirección de correo electrónico para que puedan expresar sus opiniones, sugerencias, quejas o reclamaciones. También incorporan, salvo *laSexta*, un buscador interno para encontrar información en el propio sitio web, permitiendo al usuario expresar sus objetivos mediante palabras clave a través de una estructura hipertextual de fácil uso. La capacidad de interactuar con los contenidos de programas la hemos encontrado en *TVE*, Antena 3 Televisión y *Cuatro*<sup>11</sup>.

De manera adicional, los sitios web de las cadenas se encuentran acondicionados para que los usuarios puedan realizar compraventa de bienes y servicios. Antena 3 Televisión desarrolla dentro de su web un sitio propio dedicado al comercio electrónico ([www.antena3tienda.com](http://www.antena3tienda.com)). *Telecinco*, en asociación con el portal Wanadoo, ha creado la “zona comprar” que aloja en su web,; y por último *Cuatro* también aloja en su web un espacio dedicado al comercio electrónico en asociación con

---

<sup>11</sup> Otros servicios de valor añadido serían: horóscopo, inmobiliaria, loterías y tarot (*Telecinco*); Yahoo Messenger y Yahoo Correo (Antena 3 Televisión); y amor y amistad, páginas amarillas y correo electrónico (Antena 3 Televisión y *Telecinco*).

“Canal Club”.

### 2.3.1. [www.rtve.es](http://www.rtve.es)

El proyecto multimedia de *RTVE* se inició por un mandato parlamentario. La Ley de la Radiotelevisión Pública y el mandato marco parlamentario recogieron en el año 2006 la necesidad de que la radiotelevisión pública estuviese presente en los nuevos medios, haciéndose eco de los cambios que se estaban produciendo a nivel global en todo el mercado. En el año 2007 se cierra dicho mandato marco y se colocan los pilares para construir el nuevo proyecto.

Hasta ese momento solamente existía una web corporativa con información de la parrilla de programación (con una audiencia que rondaba los 600.000 usuarios únicos), aunque *RTVE* siempre se caracterizó por tener una vocación para realizar un gran portal que se convirtiese en el gran referente en los contenidos audiovisuales en lengua castellana.

El nuevo proyecto necesitaba la creación de un departamento específico. El reto lo inicia Rosalía Lloret y se produce un cambio organizativo total ya que hasta ese momento la web de *RTVE* dependía del departamento de comunicación. Con la creación de la Dirección de Interactivos adquiere una relevancia superior. Asistimos a una auténtica declaración de intenciones de la corporación: la web se convierte en el tercer gran medio tras radio y televisión, situado a su mismo nivel.

Se forma un equipo de expertos en medios digitales y, a la vez, se abre un concurso-oposición para cubrir las necesidades humanas que requiere el nuevo medio. Ese equipo se encargó de definir el desarrollo de *RTVE* en el medio interactivo, basándose en referentes como la *BBC* o los modelos existentes en Estados Unidos.

*RTVE* se hace eco de lo que está pasando en el mercado. Los responsables de la corporación son conscientes de que usuarios y audiencias consumen contenidos de forma diferente a como se hacía años atrás y aspiran a un mayor control dentro de un entorno en el que se considera que la televisión ha evolucionado hacia algo puramente lineal.

La piedra angular de todo el proyecto ([www.rtve.es](http://www.rtve.es)) es una web a la que se le pide capacidad para ofrecer transversalidad (es decir, no se trata tanto de llevar la televisión a Internet ni volcar los contenidos televisivos a la web como de crear algo novedoso con lo que se pretende llegar a la audiencia e impactarle de diferentes maneras) a todos los contenidos que fluctúen de un medio a otro: de la radio a la televisión, de la televisión a la web, de la web a los otros dos medios (e incluso se piensa en cómo la web puede aportar algo nuevo a la televisión y a la radio). Ya en ese momento se tiene muy en cuenta el fenómeno de la participación puesto que Internet proporciona posibilidades desconocidas para otros medios, que complementa y consolida dicha transversalidad de contenidos.

El nuevo proyecto de *RTVE* sustituirá al anterior, basado en la corporatividad. Se realizan pequeños ensayos como el que se puso en marcha en las últimas elecciones generales del 20 de noviembre de 2011 donde mediante un acuerdo con YouTube se podían enviar vídeos con preguntas directas a los candidatos en televisión, la elección de Rodolfo Chikilicuatre como representante en el Festival de Eurovisión o la votación de la mejor serie en la historia de *RTVE* (que concluye con la elección de *Los gozos y las sombras*).

Otro de los pilares es el de los eventos en directo online. El primer preestreno que realizó la nueva web fue la serie *Cuéntame* en el inicio de su temporada del año 2008. 24 horas después, cuanto se emitió por televisión se convirtió en el estreno de

mayor audiencia.

Dado que uno de los principales potenciales de *RTVE* es su capacidad informativa, se decide darle prioridad en la web a partir de una información por capas que no sólo permite profundizar sino que también facilita la búsqueda de información relacionada con un evento determinado. Se pone en marcha la primera televisión a la carta con sites de series y también de información. También se ofrece la radio a la carta, donde se pueden descargar y escuchar los podcasts y, de forma paralela, se trabaja en el cambio de imagen de la corporación (se aprovecha ese momento para realizar estudios de usabilidad, siendo la respuesta de los usuarios muy superior a las mejores previsiones estimadas).

El siguiente paso significativo es el lanzamiento del portal infantil. Los contenidos dirigidos a los más pequeños siempre han sido una señal de identidad de *RTVE*. El principal problema era poder crear una web segura, donde los padres pudiesen tener controlados los contenidos y que éstos fuesen en su totalidad blancos y limpios. Se opta por un bloque muy cerrado y enlazado con el resto de sites. Después de un importante debate interno sobre sí debía ser una marca propia o no, se decide que la marca *CLAN*, ya conocida, fuese la cabecera de todo el contenido infantil (que ya se publicaba desde 2008 pero que todavía estaba muy disperso). El director de Nuevos Negocios de *RTVE*, Francisco Asensi, fue uno de los defensores de la marca *CLAN*, según él mismo afirmó en manifestaciones realizadas al diario *El Mundo* el día 9 de abril de 2009:

“La marca y el canal estaban suficientemente asentados, entonces ¿para que cambiar? Los niños la identificaban y eran fieles a ella, como se demostró en el aumento de la audiencia en cada periodo vacacional desde su puesta en marcha. Para los padres *CLAN* ha sido siempre un referente de la programación infantil, y para nosotros, una marca consolidada. Aunque había personas de la compañía que, sobre todo por razones de marketing, apostaban por un cambio, finalmente se creyó que lo más

oportuno era mantener el nombre del canal como seña de identidad, sobre todo en un canal público en el que la programación infantil siempre ha sido uno de sus principales bazas”.

Esta iniciativa consigue ganar la confianza de los padres y es seguida por la publicación de múltiples series. De forma paralela, se pone en marcha una red social para niños. Se caracteriza por ser muy cerrada, donde los mensajes están predefinidos, y donde los que se registran son, obligatoriamente, los padres. A mediados de 2011 dicha red tenía 400.000 registrados.

Otro acontecimiento que sirvió para mostrar el potencial de Internet en la cobertura de un evento esencial para *RTVE* fueron los Juegos Olímpicos de Pekín 2008. Se constituyó especialmente para este acontecimiento una red social específica denominada *La Villa*, que permitía la interacción directa de los usuarios con los atletas que estaban en la villa olímpica. *RTVE* apostó por el proyecto presentado por su Departamento Multimedia y realizó un gran despliegue culminado con la presencia de tres community manager desplazados a Pekín. Fue tal el éxito obtenido que dos años después se puso de nuevo en funcionamiento la misma planificación con motivo del Campeonato del Mundo de Fútbol 2010 en Sudáfrica como manifestó Francisco Asensi, Director de Nuevos Negocios de *RTVE* en la entrevista concedida el 5 de marzo de 2012 al autor de este trabajo e incluida en los anexos de la tesis doctoral<sup>12</sup>.

Debido a la diferencia horaria, la audiencia que no podía ver en directo las pruebas lo podía hacer a lo largo del día a través de la web. Toda la cobertura fue respaldada y permitió comprobar los valores añadidos de la Red. En ese momento los móviles representaron un gran impacto y llegaron a tener 140.000 conexiones simultáneas en algunos momentos. Esta circunstancia marcó la estrategia en móviles de *RTVE* y demostró que esos dispositivos eran una novedosa manera de que el usuario se pudiese llevar todos los contenidos en el bolsillo.

---

<sup>12</sup> Véanse páginas 425 a 430.



La ley de financiación provocó algunos cambios en la estrategia al inicio del proyecto de televisión a la carta. Existía un plan de negocio que se vio afectado con la aprobación de dicha normativa. El vídeo online había despertado un gran interés en muchas agencias y anunciantes, sobre todo debido a la importancia y riqueza del archivo televisivo de *TVE*. Se produce un reajuste en el proyecto ante la ausencia de la publicidad en la web aunque fue poco traumático ya que muchos de los acuerdos aún no se habían puesto en marcha<sup>13</sup>.

Podríamos concluir indicando que a partir de finales del mes de mayo de ese año 2008 se produjo la definitiva conversión del portal de *RTVE*: de una compleja web corporativa y de información con algún fragmento corto de vídeo (y la única posibilidad de conectar en directo con el canal 24 horas de información) a una formidable mediateca online de la radio y la televisión públicas. Este nuevo portal pretende encabezar un notable proyecto de desarrollo del grupo en torno a las nuevas tecnologías de comunicación, realizando una importante apuesta por las aplicaciones Web 2.0 y la transmisión por streaming de audio y vídeo. Desde este momento, la web de *RTVE* se consolida como un medio audiovisual alternativo: no sólo es una gigantesca mediateca bajo demanda sino también un entorno de comunicación e información activo para los usuarios.

Una de las propuestas más interesantes de la nueva web de *RTVE* la constituyó *TVE a la carta*, una sección que, una vez superado su periodo de pruebas (basado en una versión beta), configuró a modo de catálogo una significativa selección de programas de la producción propia de *Televisión Española* para su reproducción en el ordenador. Los programas se publicaron en la web durante una semana a las tres horas de su emisión por televisión. La organización del contenido se articuló en torno a un

---

<sup>13</sup> En síntesis, cabría aseverar que el proyecto web de *RTVE* ha pasado por las cuatro fases prototípicas de los medios en la Red: información corporativa, volcado de contenidos, elaboración de contenidos propios y, finalmente exploración de nuevos contenidos con la participación del usuario.

criterio principal consistente en la selección de los programas mediante el acceso a los diferentes canales disponibles.

En combinación con este primer criterio, el usuario podría acceder a los distintos programas por medio de cuatro opciones complementarias:

- 1.- Recomendados.
- 2.- Últimos siete días. Acceso a los programas publicados cada día.
- 3.- Temas. Clasificados los programas por géneros.
- 4.- Todos A-Z.

Esta funcionalidad se completó con la de “Archivo TVE”, que constituye un apartado exclusivo para la difusión de parte del archivo audiovisual de *Televisión Española* y que en ese momento recogía decenas de horas de series míticas en la historia de la cadena pública: *Verano Azul* (1981), *Los gozos y las sombras* (1982) o *La bola de cristal* (1984).

#### **2.3.1.1. Emisión continua**

Como contrapunto al servicio de *TVE a la carta* y manteniendo características de la televisión tradicional, a través de la etiqueta Noticias disponible en la página principal, el internauta podrá conectar con la emisión en directo del *Canal 24 Horas* de información. Con una calidad de vídeo bastante aceptable, aunque no ampliable a pantalla completa, el usuario tiene la capacidad de revisar simultáneamente los titulares de las noticias más destacadas del día mientras reproduce el canal en directo (aunque en cuanto se pincha para acceder a la información completa de una noticia la emisión en directo se interrumpe).

### **2.3.1.2. Descarga de contenidos y suscripciones (RSS)**

Hasta el momento no es posible realizar descargas de ningún tipo de vídeo disponible en la web. Esta opción se encuentra habilitada únicamente en los contenidos de radio, en cualquiera de sus modalidades. [www.rtve.es](http://www.rtve.es) presenta una amplia oferta de audio seleccionado de todas las emisoras de *Radio Nacional de España*, así como una completa propuesta de podcasts organizados por orden alfabético y, al igual que en televisión, un archivo sonoro<sup>14</sup>.

En cuanto a suscripción de canales, la gran mayoría de archivos de audio disponibles (que no pertenezcan a la sección podcast) están asociados al canal Mediateca audios [www.rtve.es](http://www.rtve.es). De manera que al suscribirse se puede acceder a todos los contenidos actualizados de *RNE* desde el navegador. En cambio, cada canal de podcast sí disfruta de un canal independiente para la suscripción.

La relación entre podcasting y la descarga es completamente directa ya que la tecnología RSS se orientó, desde el principio, hacia la reproducción de los archivos descargados en dispositivos portátiles. El podcast se puede ver como un nuevo medio dentro de Internet, pero además está pensado para salir de la red y colarse en las vidas de los internautas.

### **2.3.1.3. Compartir y buscar contenidos**

La búsqueda de contenidos no supone ninguna novedad en estos momentos de desarrollo del universo web. Aunque simple en apariencia, constituye una herramienta

---

<sup>14</sup> Entre las curiosas piezas que forman parte de dicho archivo sonoro se encuentran, por citar algunos ejemplos, un discurso de Francisco Franco del año 1948, el anuncio de la primera emisión de televisión en España de finales de los años cincuenta o el significativo homenaje realizado a Frank Sinatra en 1998 en el programa *La Calle*.

de gran valor e importancia. Toda la ingente cantidad de información almacenada por *RTVE* en los servidores debe ser gestionada, clasificada y mediada por alguna herramienta pero, además, debe posibilitar la búsqueda de información personalizada por medio de palabras clave.

[www.rtve.es](http://www.rtve.es) cuenta con una interesante herramienta de búsqueda por formatos. Las operaciones de búsqueda se pueden ejecutar para la información contenida en Noticias, Vídeos, Audios o Fotos. *TVE a la Carta*, por el contrario, no incluye opciones de búsqueda basándose únicamente en la navegación por listas de programas según las secciones que explicamos anteriormente.

Tal y como ocurre con otros proyectos web, la infraestructura de Internet permite la construcción de un sistema de comunicación e información bajo un entorno abierto en el que poder compartir y recomendar información, en cualquier formato, con funciones sencillas y fáciles de usar por todos. Compartir contenidos significa poder publicar y referenciar una determinada información (escrita o audiovisual) en servicios de agrupación y marcadores sociales o tagging tales como Digg, Del.icio.us, Menéame (para publicaciones escritas), Facebook o Gennio. Cualquier usuario que lo desee puede compartir la información contenida en la web de *RTVE* y extender su uso a otros sistemas de recomendación por usuarios, para fomentar la inteligencia colectiva como medio de gestión de la información en Internet.

#### **2.3.1.4. Relación de contenidos por etiquetas (tags) e incrustación (embed)**

Las etiquetas favorecen la navegación de los usuarios entre flujos de información y contenidos que poseen una correlación o paralelismo en sus temáticas.

Se trata simplemente de definir con palabras clave el contenido de la información a consultar. Dichas palabras clave, anexas al contenido, sirven como botones de enlace (vínculos) a otras páginas e informaciones relacionadas. Estos vínculos mediante etiquetas posibilitan una inmersión más dirigida del usuario hacia los contenidos de la web, de manera que consiga una experiencia informativa más completa.

La incrustación (embed) habilita la función de distribución de archivos desde una web mediante el copiado del código HTML desde la fuente (web) de origen para integrarlo en el código del medio de destino. Si se trata de un vídeo, lo normal es que éste lleve superpuesto el logotipo y dirección de la web de procedencia, manteniendo la referencia de la ubicación original aunque sea visionado desde otro site diferente. En el caso concreto de *RTVE* esta opción se limita a los contenidos radiofónicos (de hecho, ningún fragmento de vídeo puede ser visualizado fuera de su portal web).

### **2.3.1.5. RTVE lanza el mayor proyecto *A la carta* del mundo hispano**

Al directo de *La 1*, *24 Horas*, *Telediote*, *RNE*, *Radio 3*, *Radio 4*, *Radio 5*, *Radio Clásica* y *Radio Exterior*, se une desde el mes de marzo del año 2011 el servicio de streaming de *Televisión Española A la Carta*, el mayor archivo vivo de vídeos profesionales del mundo hispano<sup>15</sup>. Los tres últimos años de la televisión y la radio públicas suben a la web [www.rtve.es](http://www.rtve.es) con más de 100.000 programas que se ponen al alcance de todo el mundo. Con este servicio los usuarios podrán encontrar de forma sencilla 60.000 programas de radio, 40.000 de televisión, 60 series completas y recuperar títulos que han marcado la vida de los españoles. Se crea un área nueva de 104 series documentales con cerca de 2.500 episodios que se incluyen teniendo en

---

<sup>15</sup> Aunque ya existía desde 2008, como hemos indicado con anterioridad, es ahora cuando se le incorporan un extenso conjunto de nuevas funcionalidades y posibilidades, incluyendo un mayor protagonismo otorgado a los usuarios.

cuenta la demanda de público en general y críticos.

De esta manera, cada día se suman miles de horas de nuevos contenidos para que todos los programas de *TVE* y *RNE* estén disponibles en directo y tras su emisión, para siempre. Se configura una nueva experiencia de ver y escuchar y un proyecto que se sitúa en vanguardia tecnológica. En este renovado servicio no sólo están disponibles todos los fondos sobre los que *RTVE* tiene derechos y que se han emitido desde la creación de [www.rtve.es](http://www.rtve.es) en mayo del 2008 sino que, además, se suman programas anteriores de todo tipo (tanto de radio como de televisión con alta calidad de imagen y mejor sonido).

Hoy en día los contenidos consumidos por los internautas en [www.rtve.es](http://www.rtve.es) superan las 1.300.000 horas semanales; trescientos contenidos de nuevos programas se suman cada día para seguir construyendo una hemeroteca de enorme valor y actualidad que incluye un ingente fondo con más de 100.000 programas completos<sup>16</sup>.

*A la Carta* incluye un rediseño completo, que se ha estado desarrollando en Medios Interactivos durante un año, con una navegación que permite acceder a todos los programas de *TVE* y *RNE* en un solo clic y funcionalidades como: un buscador predictivo, la posibilidad de hacer listas de programas y vídeos favoritos, suscribirse a los programas favoritos del usuario y recomendar a los amigos a través de Facebook y Twitter. Utiliza además el registro delegado de Facebook y se amplía la oferta de vídeos y audios que pueden ser embebidos en otras webs o blogs, así como todos los programas de *RNE*.

El nuevo *A la Carta* comienza a soportar versiones específicas para iPhone y móviles con sistema Android, desde los que se podrá ver y oír toda la programación de

---

<sup>16</sup> En televisión 101 programas documentales completos (alrededor de 2.500 episodios), 60 series (capítulo a capítulo), 129 programas informativos, 126 programas de cultura y cine; en radio unos 300 programas de la mejor música clásica de *Radio 3* y *Radio Clásica*. Estos datos la convierten en la mayor web audiovisual profesional en español del mundo.

*TVE* y *RNE*, ampliándose sus funcionalidades a un soporte como el de las tabletas electrónicas y a videoconsolas PS3. Además, sobre la API desarrollada por Medios Interactivos se lanzarán en el futuro nuevos servicios para televisiones conectadas y más dispositivos móviles.

### 2.3.2. [www.cuatro.com](http://www.cuatro.com)

*Cuatro* ha tenido un gran objetivo desde la puesta en marcha de la web de la cadena: trabajar la marca y el marketing. Por tanto uno de sus rasgos diferenciadores es que la web representa, en gran medida, una herramienta estratégica de marketing que se incardina dentro de la política corporativa de la compañía (por tanto, es más la web de una marca que una web de televisión). Tal circunstancia permite comprender mejor sus características, fortalezas y debilidades.

En términos generales, hasta el momento de su fusión con *Telecinco*, del que nos ocuparemos con posterioridad, apostaba por una imagen muy potente que facilitara el acceso a un perfil determinado de público. Se apoyaba en algunos de sus grandes protagonistas (en cada franja y en cada formato de programa había un personaje que representaba la imagen de la cadena), lo que facilitaba que la transición entre la web y la cadena fuera muy natural<sup>17</sup>.

Los problemas de *Cuatro* radican en que nunca apostó de manera abierta por los contenidos de la web (en muchos casos su carácter fue esencialmente testimonial, con algunos vídeos y pequeños espacios, aunque técnicamente no estaba preparada para convertirse en web de televisión en el sentido de lo que se podía esperar de una cadena joven).

---

<sup>17</sup> Expresado con otras palabras, se jugó desde el principio a que hubiese una transición en cuanto a audiencia se refiere de la cadena hacia la web, dando alguna información más pero, sobre todo, potenciando la marca.

La apuesta online de *Cuatro* representó, incluso desde un año antes de la puesta en marcha de la cadena, algo diferente y novedoso en el mercado afirma Florence Contí, ex directora de la web de la cadena en entrevista concedida al autor de este trabajo de investigación el día 7 de abril de 2012 e incluida en los anexos<sup>18</sup>.

En agosto del año 2004 los responsables del departamento multimedia de una televisión que no iba a nacer hasta un año después, y de la que solamente se conocía cuál iba a ser su nombre, comenzaron a trabajar en la iniciativa llamada *La Cuenta atrás*. Se trataba de dar vida al proyecto multimedia de la cadena. Desde ese momento cualquier usuario podía entrar en la dirección, [www.lacuentaatras.com](http://www.lacuentaatras.com) y colgar sus opiniones, ideas y comentarios sobre cómo debería ser la nueva cadena (qué tipo de programación, películas, series o programas debía tener). Los futuros espectadores contribuían de manera activa en la puesta en marcha de la nueva cadena. Por consiguiente el primer doble objetivo, darse a conocer y fidelizar a la futura audiencia, comenzaba a conseguirse.

El proyecto tuvo vida hasta el mismo día de la puesta en marcha de las emisiones, dando paso en ese instante a la primera página web de *Cuatro* [www.cuatro.com](http://www.cuatro.com) cuya principal característica era su notable grado de estatismo, que se mantuvo con escasos cambios hasta 2009.

Con la presentación de la nueva web en 2009, mucho más moderna y dinámica, la cadena comenzó a tener un alto índice de usuarios del chat. Hasta un 30 por ciento del tráfico en la página correspondía a personas que buscaban dicho servicio, una tendencia debida principalmente al tipo de contenidos que se ofrecían: principalmente a la carta (incluyendo vídeos de programas de gran audiencia como por ejemplo, *Fama*, que se convirtió en el primer gran fenómeno para la web).

---

<sup>18</sup> Véanse las páginas 437 a 440.



Los responsables del proyecto buscaban, sobre todo, calidad, participación y cercanía con el usuario. Para ello se ofrecía un diseño atractivo de los minisites, mayor sinergia con la antena de la cadena y el protagonismo estrella de los vídeos, entre otros elementos remarcables.

Es una página abierta a la participación constante de los usuarios. Así, las encuestas sobre temas de actualidad, los foros y los blogs son tres elementos fundamentales de esta nueva etapa. Se lanzarán encuestas sobre actualidad o sobre programas para que los usuarios participen y ofrezcan sus impresiones a través de la web. Debido a los contenidos de la cadena, no faltarán temas sobre los que debatir porque cada programa tiene su propio blog donde se cuelgan los post con las novedades, información detallada o vídeos destacados de interés para los internautas.

Los usuarios saben que en la página web de *Cuatro* se ofrece cada día una selección de los vídeos más interesantes y divertidos que se han podido ver por televisión. Así, las piezas de programas como *Fama*, *Desafío Extremo*, *Callejeros* o incluso *La Opinión de Iñaki*, entre otros muchos, pueden verse cuantas veces se quiera y hacer los comentarios oportunos.

La nueva web ofrece un valor añadido porque va a disponer de material exclusivo, como vídeos diarios específicos que se unen a los ya populares *Snacks Cuatro*, en los que se recoge lo mejor de la cadena resumido en sólo cuatro minutos por el equipo del programa *Surferos*.

La cadena aprovecha al máximo las posibilidades que le ofrece Internet para permitir a los espectadores mantener una comunicación e interacción más directa y más intensa. Pueden participar directamente en la creación de los contenidos gracias a las herramientas de UGC (contenidos generados por los usuarios) que la web pone a su disposición y les permite enviar vídeos, imágenes y textos que podrán entrar a formar

parte de los contenidos de la página, ser emitidos en televisión o incluso ser editados. Los usuarios ya pueden participar en varias UGC activas. El consultor de medios y director del portal [www.periodistas21.com](http://www.periodistas21.com) Juan Varela se expresaba así sobre lo que representó en el mercado audiovisual la aparición del modelo de la página web de *Cuatro* en la entrevista realizada el 19 de abril de 2012 por el autor de esta tesis doctoral<sup>19</sup>:

“Las claves del éxito de la web de *Cuatro* hasta que fue prisionera de *Mediaset* con la compra de *Cuatro* por parte de *Telecinco* han sido la frescura, la novedad, el manejo de herramientas de última generación, la apuesta por contenidos muy cercanos al espectador y un estilo propio que no he visto en ninguna otra página web de ninguna cadena de televisión generalista. Tenía el seguimiento y los usuarios más fieles y comprometidos de toda la televisión”.

La nueva web ofrece a los internautas y espectadores la posibilidad de formar parte de una comunidad exclusiva: *soycuatro*. Participar en *soycuatro* es poder compartir el mismo gusto por la televisión, el mismo sentido del humor con otros usuarios y los presentadores y personajes más famosos de la cadena. Los miembros de esta comunidad pueden beneficiarse de vídeos exclusivos en primicia y obtener premios muy especiales. Cada usuario dispone de posibilidades como crear un perfil propio, diseñar su página con sus elementos gráficos y de los programas de más éxito, seleccionar cuáles son sus programas favoritos y recibir todas las novedades de los mismos.

A finales del año 2009 se lanza una web en inglés y español. Su objetivo es comercializar los contenidos de producción propia. De manera adicional, las explicaciones de los diferentes espacios se acompañarán en vídeos para facilitar el acceso a las características de los contenidos. En los últimos meses de ese año, dos de sus series, *Génesis* y *Cuenta Atrás*, son adquiridas por las cadenas francesas *M6* y *TF1*

---

<sup>19</sup> Véanse las páginas 466 a 471 correspondientes a los anexos de la presente tesis doctoral.

respectivamente.

### **2.3.2.1. Una web más humana**

El slogan de la web de *Cuatro*, “Más Humana”, engancha con el usuario. Éste puede realizar preguntas a los presentadores, cuenta con una tienda online, recibe más contenidos de actualidad y tiene la posibilidad de subir vídeos y fotos.

La totalidad de los vídeos publicados en [www.cuatro.com](http://www.cuatro.com) están disponibles dentro de la sección “*Lo Último*”, que permite ver no sólo los últimos vídeos publicados sino también los más vistos o los más comentados. El usuario puede ordenarlos como quiera y acceder a todos los contenidos a medida que se van publicando a través del acceso “*En Directo*”.

Otras características relevantes de la nueva página son:

1.- El acceso a los foros. Se encuentra dentro de una sección llamada “*Participa*”. Al entrar en esta página se ofrecen al usuario los últimos mensajes para que sepa lo que está pasando. Pinchando en los mensajes se accede al foro en el que se puede comentar o debatir.

2.- El registro. Proporciona al usuario la posibilidad de tener su página personal para contar así con contenidos (agrupados) que le interesen especialmente. El internauta ha de hacer público su perfil para que su página sea visible y añadir sus programas favoritos. De esta forma los últimos vídeos publicados de estos programas aparecerán directamente en su página personal. La idea es que, para ver lo último, tan sólo se tenga que acceder a dicha página.

3.- Buscar cosas en *Cuatro*. El usuario no debe navegar sino únicamente tendrá que buscar. El buscador permite buscar y encontrar mensajes en los foros, distinguir

entre programas, formatos..., de forma mucho más potente y práctica.

4.- Los programas. Cada programa (*Cuarto Milenio*, *Noticias*, *Deportes*, *Callejeros*...) tiene su propio espacio en la web, con todos sus vídeos, fotos, blogs y foros.

En suma, la nueva web refuerza su carácter multimedia (con más vídeos y fotografías) lo que, en determinadas ocasiones, conllevó problemas de velocidad en la navegación e incidencias con algunas cargas de contenido. Uno de los creadores y primera directora de la página web de *Cuatro* hasta el momento de la compra de la cadena por parte de *Mediaset España*, Florence Contí afirmaba que “Algunas de las ideas y proyectos que queríamos poner en marcha no fueron posibles, y otros se iniciaron con muchísimas dificultades”.

Para la dirección de la cadena la calidad de imagen era fundamental. También lo era la cercanía con el usuario, para lo que las redes sociales jugaron un papel fundamental. La importancia de la web queda demostrada con un dato: algunos de los programas de la cadena tienen más audiencia online que a través de la pequeña pantalla.

A pesar de problemas de presupuesto y de inversión en nuevas tecnologías, la cadena buscaba de manera muy especial que los vídeos de la web tuviesen una gran calidad de imagen. Al tener importantes limitaciones tecnológicas y de personal la web no podía ofrecer por ejemplo, antes de estrenarse, los mejores momentos de las series de mayor éxito de la cadena, pero la cercanía y la fidelización con el usuario siguió creciendo. Se crearon concursos a través de preguntas como ¿Dónde se encuentra el doctor más guapo, en *House* o en *Anatomía de Grey*? (las respuestas se recibían por SMS). También se desarrollaron concursos para elegir la mejor cortinilla creada por los usuarios (que luego se emitía con el nombre del ganador en la programación posterior al prime time).

Otra característica que ya comienza a plantearse, es la activa participación de las audiencias a hora de compartir comentarios con otros usuarios e interactuar con las redes sociales. Pero la fusión con *Telecinco* va a plantear novedades significativas.

#### **2.3.2.2. La fusión con *Telecinco***

Desde la fusión con *Telecinco* la web de *Cuatro* ha modificado notablemente sus contenidos. En la actualidad no tiene presencia en ella la totalidad de la programación sino solamente aquellos espacios que cuentan con una buena audiencia. Lejos ha quedado aquel proyecto que tenía como modelo el implantado en Francia por el canal *M6* en el que la calidad, la cercanía y la participación eran sus tres principales pilares. Ahora se ofrecen simplemente los titulares de las noticias sin profundizar en ellas. De la importancia de la calidad se ha pasado al interés solamente por aquellos programas que tienen éxito de audiencia.

Un elemento novedoso es que su actual página web dispone de contenidos adaptados al teléfono móvil, que permite que los usuarios puedan acceder desde ese tipo de dispositivos a información de actualidad, melodías, música, juegos o pasatiempos. Existen salas de chat, con personajes invitados y eventos virtuales, y se encuentran también blogs activos dedicados a diferentes series, además de secciones dedicadas a entrevistas digitales, encuestas y casting para usuarios. La página web ha perdido calidad y ha caído en el olvido propio de haberse convertido en una segunda marca de un importante grupo multimedia. Da la impresión de que sus responsables piensan más en ofrecer una oferta de contenidos que apoyarse en ella para realizar tareas de puro marketing<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Pese a todo, *Cuatro* sigue contando en estos momentos con programas que tienen más audiencia en la web que en la propia cadena de televisión.

### 2.3.3. [www.telecinco.es](http://www.telecinco.es)

A pesar de que la aparición de la primera web de la cadena data de 2000 su apuesta online no comienza de manera firme y profunda hasta el año 2009. Hasta ese momento la web tiene un carácter testimonial y meramente corporativo, donde los primeros contenidos que comienzan a tener cierta presencia son las noticias de los servicios informativos.

No obstante, a mediados del año 2007 se puso en marcha una notable remodelación con el objetivo de dar un mayor peso a los contenidos audiovisuales y potenciar la participación de los telespectadores. Esa primera transformación, que culminaría ya en 2009, supuso una importante ruptura con todo lo que se había hecho hasta entonces. El nuevo canal pasaba de cumplir con una misión de mera promoción de los espacios emitidos por televisión a erigirse en una plataforma desde la que se crean y gestionan contenidos diseñados para aprovechar al máximo las posibilidades que ofrece el nuevo medio (pero siempre en relación de dependencia con los programas de la cadena).

En la filosofía que impulsó estos cambios se encontraron dos de las principales tendencias en auge entre los usuarios de Internet: por una parte, la creciente utilización del vídeo, especialmente a partir del fenómeno YouTube; y, por otro lado, el emergente interés por las redes sociales, las comunidades virtuales y muchas de las páginas en las que los propios usuarios son los creadores de los contenidos que se ofrecen.

Como en toda iniciativa innovadora, algunos de los aspectos de su materialización requerían de la excelencia que necesita toda travesía por territorios explorados únicamente por unos pocos: por ejemplo, a la hora de seleccionar tecnologías utilizadas y los equipos encargados de implementarlas. El cambio se debió

fundamentalmente al hecho de que otras cadenas, sobre todo su directo competidor, Antena 3 Televisión, ya habían puesto en marcha algunos años antes, con muy buenos resultados de audiencia, este tipo de remodelaciones tecnológicas.

La nueva web incorpora muchas posibilidades de participación interactiva. Ofrece un espacio para que los internautas puedan colgar sus propios vídeos en una sección llamada *Yo, cámara*. Además, facilita el visionado de los avances de algunas series, o recuperar los mejores momentos de los programas emitidos.

Otras de las novedades es la sección *Gentes 5* en la que se fomenta la participación de los usuarios a través de diferentes blogs para cada programa. Los navegantes pueden dejar sus comentarios a las reflexiones de los blogueros de la web. Los responsables del proyecto multimedia de *Telecinco* pusieron en marcha blogs firmados por las estrellas de la cadena como Mario Picazo (*Supermarioblog*) o Mercedes Milá (*Lo que me sale del bolo*) en los que reflejan sus vivencias y opiniones personales<sup>21</sup>.

La nueva web de *Telecinco* es más que un portal de información sobre su parrilla. Con esta apuesta el telespectador se incorpora activamente al conjunto de la cadena, donde su participación y opinión empieza a contar de manera sobresaliente. El usuario ya es el principal protagonista del negocio multimedia de *Telecinco*. Se demuestra diariamente que se cuenta con él, que su opinión importa y que desempeña un papel significativo.

A diferencia de otras cadenas, en *Telecinco* siempre han estado convencidos de que tienen una audiencia muy fuerte y fiel, con un universo muy definido por los formatos y tipos de programas que tienen. Por ello no albergan grandes esperanzas en conseguir nuevos públicos para la web (de ahí que no la vean como un instrumento

---

<sup>21</sup> Como curiosidad adicional, se presenta una sección de tomas inéditas de las grabaciones míticas de la cadena, donde se puede ver lo que ha ocurrido en el plató durante los cortes publicitarios.

estratégico de puro marketing). El consultor de medios y especialista en nuevas tecnologías, Juan Varela se manifestaba en estos términos sobre la estrategia seguida por la página web de la cadena de Mediaset:

“La programación de *Telecinco* es diferente, para lo bueno y para lo malo a la del resto de cadenas. También su web tiene unas características que no se encuentran en ninguna otra. Trabajan más para dar a sus usuarios lo que quieren y esperan que para captar otros”.

Su actual planteamiento se sustenta en convertirse en una web con capacidad para desarrollar sitios verticales correspondientes a cada uno de los programas (con distintas funcionalidades y posibilidades en función de sus contenidos específicos) que permitan y faciliten la participación de los internautas y, además, refuercen la oferta de contenidos de la cadena. Desde este punto de vista, sus responsables tienen la convicción de que su audiencia de televisión es también su audiencia web (en este caso, una audiencia intensiva que pasa tiempo en la web y que se retroalimenta de los mismos programas en todas las plataformas)<sup>22</sup>.

Desde 2011 está apostando por determinados contenidos basados en micropagos (lo que ha pasado por su previa mejora en cuanto a niveles de calidad web se refiere), así como por el desarrollo de sitios verticales, en los términos antes apuntados, con la misma definición que están haciendo en la TDT (es decir, canales segmentados que vayan dirigidos a públicos que pueden ser parte de las grandes audiencias de la pantalla convencional).

Además, ha realizado algo que ninguna otra cadena española había hecho con anterioridad: una cierta suerte de convergencia inversa consisten en crear primero un canal (como ha sido el caso de *Divinity*), probarlo en la web y, una vez que se ha comprobado que podía tener las expectativas que se esperaban, convertirlo en uno de

---

<sup>22</sup> Aunque, en términos generales, no es una cadena que tienda a realizar experimentos en su negocio multimedia, el Mundial de Fútbol de Sudáfrica del año 2010 constituyó una notable excepción.



los canales de TDT<sup>23</sup>.

Una de sus últimas novedades incorporadas a la web ha sido el pago por visión, mediante suscripción mensual que da derecho al usuario a tener un acceso ilimitado a más de 1000 capítulos de series, preestrenos sin cortes ni publicidad.

#### **2.3.3.1. La nueva web, una apuesta por la interactividad con sus telespectadores**

La nueva web del canal de televisión utiliza tecnologías como Flex y Flash Media Server de Adobe System con la plataforma de Communi TV en su apuesta por contenidos que aprovechen al máximo las posibilidades que ofrece el nuevo medio. La evolución durante los últimos años de las nuevas tecnologías de comunicación está dando lugar a una nueva manera de consumir los contenidos audiovisuales. Frente al tradicional telespectador pasivo, un nuevo tipo de televidente aprecia cada vez más poder interactuar con estos contenidos (y hacerlo cuándo y cómo mejor convenga, liberado de la parrilla televisiva y simultaneando el uso de diferentes canales tales como la propia televisión o el ordenador conectado a Internet).

*Telecinco* ha sido pionera en España entre las cadenas de televisión privada en la apuesta por ofrecer a su audiencia herramientas y servicios interactivos diseñados para responder a las nuevas demandas respecto al consumo de contenidos digitales. La creación de una división interactiva propia supuso el primer paso.

La empresa Agile Contents, especializada en el desarrollo de software y servicios relacionados con la comunicación digital fue la ganadora del concurso convocado por *Telecinco* para crear algunas de las plataformas necesarias para la

---

<sup>23</sup> De hecho *Telecinco* continúa trabajando también los contenidos desde el punto de vista de la segmentación, creando públicos estratificados y a partir de ahí, desarrollando contenidos que pueden encajar en cada uno de ellos.

gestión del nuevo sitio web de la cadena de televisión. La empresa cuenta con productos para cada uno de estos canales diseñados específicamente para combinar el uso editorial con el participativo (uno de los requerimientos de la compañía). Agile Contents tiene además una gran experiencia integrando su propia tecnología con diferentes productos de Adobe para ofrecer a sus clientes soluciones realmente potentes.

La gestión de backoffice de *Mitele*, la principal apuesta de la nueva web de *Telecinco*, es una de esas soluciones. Este servicio permite integrar al usuario en la confección de una televisión a medida y le ofrece la oportunidad de participar activamente mediante el envío y la creación de sus propios clips. *Mitele* constituye toda una novedad en España tanto desde el punto de vista tecnológico como de los contenidos. David Serrano, miembros de la empresa Rich Media Architect de Agile Contents aseguró en la conferencia en la que participó en los Cursos de Verano de la Universidad Menéndez Pelayo de Santander sobre Los nuevos consumos audiovisuales: “Es una realidad que existe una nueva forma de consumo de contenido audiovisual. Se demanda una gran interactividad y una televisión hecha a la medida casi de cada usuario. Ya nadie entiende la posibilidad de ver la televisión simplemente. Ahora todo el mundo quiere participar en tiempo real”.

El servicio de la cadena privada demandaba para gestionar la publicación de los vídeos y de otros contenidos interactivos una interfaz que respondiera a criterios de productividad y que contara al mismo tiempo con la flexibilidad suficiente para dejar espacio a la creatividad de los responsables del portal. La integración de la tecnología Flex de Adobe sobre una capa de programación Java supuso una solución.

La utilización de un entorno para la creación de aplicaciones RIA (Rich Internet Applications) como el que ofrece Flex permite a los periodistas encargados de gestionar *Mitele* poder seleccionar y editar de manera rápida e intuitiva diferentes elementos (vídeos, noticias en texto, destacados, aplicaciones interactivas como encuestas o

concursos, publicidad o galerías de fotos) y combinarlos en pocos minutos de formas diversas para su publicación. Esta rapidez resulta crítica en un medio en el que la inmediatez es obligada, mientras que la flexibilidad hace también más sencilla otra característica propia de Internet: la posibilidad de segmentar la información de diferentes maneras, agregar contenidos relacionados y crear especiales y canales temáticos. En este caso Adobe Flex hace mucho más cómodo el manejo de contenidos, especialmente en vídeos y fotografías.

Entre los nuevos servicios ofrecidos en *Mitele* destaca por su originalidad *Yo, cámara*, una aplicación que potencia la participación del espectador facilitando que, con tan sólo una webcam, los internautas puedan crear sus propios vídeos, colgarlos y compartirlos con el resto de usuarios. De esta forma se cumple el deseo de los responsables del Departamento Multimedia de aprovechar la introducción de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones para dar un mayor peso a los contenidos audiovisuales, potenciar la participación activa de los telespectadores de la cadena de televisión y que el usuario que acceda a su página web sea el gran protagonista.

#### **2.3.3.2. Demanda contra el servidor de vídeos YouTube**

El 21 de febrero del año 2008 *Telecinco* decidió interponer una demanda contra YouTube al considerar un claro caso de piratería la difusión que hace de sus contenidos sin autorización. De esta forma, *Telecinco* se suma a otras grandes corporaciones audiovisuales como el gigante norteamericano *Time Warner* o la francesa *TF1*, que llevaron a los tribunales a YouTube por “colgar” sus programas en la Red<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Se da la circunstancia que mientras *Telecinco* decidió demandar a YouTube, otras cadenas nacionales como Antena 3 Televisión o *TVE* tienen canales propios en el sitio de vídeos más popular del planeta.

Esta decisión supuso un punto de inflexión en la apuesta multimedia de la cadena. La mayoría de los propietarios de contenidos comprenden que YouTube respeta los derechos de autor y gran parte de sus socios utilizan la última tecnología desarrollada por el servidor de vídeos para proteger y gestionar de manera efectiva los contenidos de esta plataforma.

Después de realizar numerosos requerimientos a Google España para que su filial YouTube cesase en este tipo de explotación ilícita de unos programas cuyos derechos de propiedad corresponden en exclusiva a *Telecinco*, la cadena de televisión, según Paolo Vasile, su Consejero Delegado, no tuvo otra alternativa que demandar al servidor de vídeos, tal y como explicaba publicada el 14 de marzo de 2008 en *El País*: “No es un clandestino ni un sin papeles. YouTube es una empresa que cotiza en Bolsa y que está haciendo mucho daño”.

*Telecinco* presentó en un primer estadio la demanda para que YouTube cesara su actividad y se reservó poder pedir una compensación económica por los perjuicios que le ocasionó, según Paolo Vasile “este pirateo”. La cadena aseguró en su momento estar hablando de unas cifras colosales porque habían sido docenas de miles de vídeos los que se habían colgado cada día en YouTube.

La cadena televisiva y el propio Paolo Vasile denunciaron que el conocido sitio de Internet es “un corsario que produce un gran daño a los autores y a la cultura en un entorno de celebración y consentimiento social. Apenas seis horas después de su emisión en antena, se cuelgan los capítulos íntegros de nuestras series. Se les considera genios, pero no dejan de ser un ladrón elegante”.

El choque judicial entre la cadena de televisión y YouTube se decantó a favor de ésta última en el Juzgado Mercantil número 7 de Madrid, quien desestimó la demanda presentada por *Telecinco* y consideró que el portal de vídeos no infringía los

derechos de propiedad intelectual. La sentencia reconoció que, legalmente, YouTube era un mero intermediario de servicios de alojamiento de contenidos y, por tanto, no podía ser obligado a controlar con carácter previo los vídeos subidos por los usuarios (precisamente lo que demandaba *Telecinco* era que las imágenes de sus vídeos y programas nunca llegaran a subirse a la Red, ante lo que YouTube argumentaba que recurrieran a una herramienta tecnológica gratuita denominada Content ID, que reconoce los vídeos que se quieran proteger y los repele automáticamente)<sup>25</sup>.

Conocida la sentencia, *Telecinco* anunció que recurriría a una instancia judicial superior, teniendo en cuenta que se trata de un caso que podría servir de precedente internacional<sup>26</sup>. En el momento de conclusión de la presente tesis doctoral, todavía no se conoce el veredicto correspondiente a esta nueva instancia judicial.

#### **2.3.3.3. *Telecinco*, en directo para el móvil**

En junio de 2010 *Telecinco* llegó a un acuerdo con Vodafone España por el que todos los clientes 3G de la operadora de telefonía móvil tenían a su disposición la programación del canal de televisión en directo a través de Vodafone TV. Así, podían ser espectadores de los contenidos de esta cadena en su móvil, estén donde estén y en tiempo real. Es la primera vez que *Telecinco* ofrece su programación en directo a través de un dispositivo móvil, lo que ha supuesto para la cadena un importante paso adelante en su proyecto multimedia.

El usuario podría ver todos los espacios informativos, la ficción de estreno de ese verano *Un Golpe de Suerte*, así como la serie de producción propia *La Que se*

---

<sup>25</sup> De forma cautelar, el Juzgado indicaba a *Telecinco* que facilitara a YouTube las direcciones URL de los vídeos que quisiera proteger, para su identificación y ulterior retirada.

<sup>26</sup> Uno de los ejemplos más controvertidos de vídeos de *Telecinco* en YouTube fue el final de la serie *Los Serrano*. En el año 2009, un usuario colgó imágenes del desenlace antes siquiera de que la cadena lo emitiera. Posteriormente, tras una reclamación de *Telecinco*, YouTube lo retiró.

*Avecina* y el concurso *Operación Triunfo*, entre otros. En la temporada de otoño, el espectador tenía al alcance de su mano la posibilidad de ver series y programas míticos y tan consolidados como *Gran Hermano* o *Sin Tetas no hay Paraíso*, así como novedades de estreno como la nueva serie *Y de repente Los Gómez*. El canal de *Telecinco* en directo se incluye dentro del paquete Vodafone TV, que cuenta con quince de los más conocidos canales de TDT y temáticos.

Este acuerdo ha supuesto un nuevo paso hacia delante en el proceso de adaptación de *Telecinco* de estar presente en todas las opciones posibles de consumo de los contenidos televisivos otorgados por las nuevas tecnologías. En este sentido, la cadena avanza para adaptarse cada vez más a un usuario que consume contenidos televisivos en muy distintas modalidades: su objetivo final es acercar al espectador la programación de *Telecinco* allá donde esté. Como señalaba Paolo Vasile en la rueda de prensa ofrecida en las instalaciones de la cadena el 6 de julio de 2009

“*Telecinco* no solamente es un canal de televisión. Con las nuevas tecnologías, debemos ser, además de televisión, contenedores en cualquier pantalla donde interesen nuestros productos. Ese es el futuro y un importante nicho de poder y de negocio”.

#### **2.3.3.4. Acuerdo con Microsoft para impulsar redes sociales**

En su filosofía de integrar redes sociales en su web para hacerla más participativa, *Telecinco* y Microsoft llegaron a un acuerdo estratégico dirigido a la creación de comunidades sociales especializadas para los usuarios de [www.telecinco.es](http://www.telecinco.es), así como para la distribución de contenidos de la cadena a través de canales de Microsoft.

Mediante este protocolo de colaboración, los servicios Windows Live permitirán a *Telecinco* convertir sus sites en potentes comunidades con una plena

experiencia web 2.0 donde los usuarios tendrán un verdadero papel participativo complementando los contenidos de la cadena, interactuando entre sí y utilizando dichas webs de una forma enriquecida y mucho más innovadora. Esta integración significó el desarrollo y puesta en marcha de distintas comunidades de usuarios, en las que los internautas disfrutaron de los contenidos online de [www.telecincinco.es](http://www.telecincinco.es). Entre otros contenidos se ha prestado especial atención a *Gran Hermano*, *Sin Tetas no hay Paraíso*, los partidos de fútbol de la UEFA o los informativos, combinándose con los servicios online de Windows Live, incluyendo el propio Windows Live Messenger.

Con este acuerdo se busca seguir en la línea de convertirse en una web cada vez más cercana al usuario y más interactiva. Se pretende que los seguidores tengan un creciente abanico de posibilidades para ver y compartir los contenidos de la cadena con los amigos sin necesidad de salir del entorno. En cualquier momento de su navegación en [www.telecincinco.es](http://www.telecincinco.es), los usuarios de MSN podrán interactuar con otros, ver su perfil, sus fotos, agregar otros contactos u otros contenidos, recomendar un vídeo, comentar un programa o conversar sobre él, e incluso organizar una reunión con sus amigos para ver el capítulo de una serie.

Además, con la nueva versión de Windows Live Messenger y la integración en la web de *Telecinco*, los usuarios podrán comunicarse por Messenger con sus amigos u otros contactos de [www.telecincinco.es](http://www.telecincinco.es) desde la propia web de la cadena, así como visualizar o compartir vídeos con sólo arrastrarlos a la ventana de conversación de Messenger. De forma adicional, a través del buscador social los usuarios tendrán la capacidad de buscar a otros usuarios según diversos criterios (programa o presentador favorito o cercanía geográfica), o bien podrán invitar a sus contactos de Messenger a unirse a la comunidad de [www.telecincinco.es](http://www.telecincinco.es).

El acuerdo alcanzó otros importantes ámbitos de colaboración, incluyendo la

integración de un visor de vídeo de última generación que permitirá en un futuro el streaming de vídeo en alta definición, la cooperación en el desarrollo de funcionalidades para el nuevo sistema operativo Windows 7, el desarrollo de CRMs para la gestión de los usuarios de [www.telecinco.es](http://www.telecinco.es) o la cooperación entre *Telecinco* y MSN.es para la gestión de contenidos de concursos de programas como *Hombres*, *Mujeres* y *Viceversa*.

Por todo ello Paolo Vasile realizaba estas declaraciones a la página web [www.panoramaaudiovisual.com](http://www.panoramaaudiovisual.com) el 26 de junio de 2009:

“Es fundamental para nuestra web, por las características y contenidos de los programas de la cadena, la interactividad. La creación de comunidades sociales fue muy interesante, y para conseguirlo el acuerdo con Microsoft fue fundamental. Hemos creado una nueva web. Una web más cercana y participativa con el usuario”.

#### 2.3.4. [www.lasexta.com](http://www.lasexta.com)

El 30 de mayo de 2008 *laSexta* presentó su proyecto multimedia que incluía la posibilidad de acceder a la televisión a la carta de alta definición a través de [www.misextatv.com](http://www.misextatv.com), un paso que ninguna televisión en el mundo se había atrevido a dar. Los usuarios podían ver cualquier programa de producción propia de la cadena emitido en los últimos siete días. *laSexta* adaptó, de esta manera, su oferta de contenidos a los nuevos hábitos de consumo dirigiéndola, sobre todo, a un público joven, distinto y moderno.

Además del servicio de televisión a la carta, en la web [www.lasextanoticias.com](http://www.lasextanoticias.com) se podía seguir la actualidad minuto a minuto. Como gran novedad se presentó una aplicación que permitía, de forma rápida y sencilla, tener acceso a toda la información en el propio escritorio del usuario sin necesidad de buscar en la web (widget).



Asimismo, la web de informativos de *laSexta* cuenta con una serie de blogs escritos por los miembros de la redacción que permite mirar a los ojos del usuario como ya hacíamos en la televisión.

La web de los programas y series de *laSexta* incluye imágenes, información sobre presentadores, los equipos, foros, encuestas y todos los vídeos y los contenidos de los miembros de su comunidad, que pone en contacto a todos los usuarios y muestra sus gustos y preferencias. Las estrellas son los programas de producción propia y cada uno dispone de un portal vertical completo, donde se intenta trasladar todo lo que ocurre en el programa adaptado al usuario. El Director del Área Multimedia de *laSexta*, Alfredo Peña afirmó en la entrevista concedida al autor de este trabajo de investigación<sup>27</sup>:

“En *laSexta* tuvimos claro desde el primer momento que debíamos ofrecer algo diferente a nuestros usuarios y también que debíamos explotar al máximo las opciones que nos daban todos nuestros contenidos. Había que conseguir que nuestros usuarios pudiesen acceder de la manera más sencilla a ellos y trabajamos en conseguir aplicaciones que lo hiciesen posible”.

#### **2.3.4.1. Diferentes portales**

Como acabamos de anticipar, desde su puesta en marcha *laSexta* ha tenido una serie de portales con contenidos totalmente diferentes en un claro intento de llegar a todo tipo de usuario:

[www.lasexta.com](http://www.lasexta.com) portal de acceso a los contenidos de la cadena.

[www.misextatv.com](http://www.misextatv.com) web especializada en vídeos de programas de *laSexta*.

[www.lasextanoticias.com](http://www.lasextanoticias.com) site de noticias donde se puede acceder a las diferentes noticias emitidas en los informativos.

[www.futbolsexta.com](http://www.futbolsexta.com) dedicada a las estadísticas de la liga española, que emiten

---

<sup>27</sup> Véanse las páginas 413 a 416 correspondientes a los anexos de la presente tesis doctoral.

junto a siete cadenas autonómicas.

[www.comunidad.lasexta.com](http://www.comunidad.lasexta.com) un gran foro en el que interactuar con sus telespectadores y estos entre sí.

[www.lasextadeportes.com](http://www.lasextadeportes.com) especializada en todos los deportes sobre los que la cadena tenía derechos de retransmisión.

*laSexta* ha demostrado una clara vocación multimedia desde el inicio y ha mantenido siempre como principal objetivo ofrecer a los espectadores la posibilidad de disfrutar de sus programas favoritos en cualquier momento y en cualquier lugar.

La implantación de la oferta completa de contenidos de producción propia se produjo en marzo de 2009, un año más tarde del inicio de su apuesta multimedia, con el lanzamiento de la primera versión de [www.Sextatv.com](http://www.Sextatv.com), el portal dedicado a la televisión a la carta. Desde entonces se puede disfrutar de todos sus programas de producción propia con la mejor calidad de vídeo de la emisión a la carta<sup>28</sup>.

Actualmente la versión renovada de *SextaTV* [www.lasexta.com/sextatv](http://www.lasexta.com/sextatv), en la que se incluye toda la oferta de producción propia de *laSexta* y *laSexta2*, ofrece más de 70 horas de vídeo nuevas cada semana para su consumo a la carta y en directo por parte de los usuarios.

En febrero de 2011 [www.laSexta.com](http://www.laSexta.com) batió todos los record de audiencia habiendo servido nueve millones de vídeo. *Leo Harlem* y su monólogo *Los Restaurantes no son lo que eran* fue en buena parte el culpable del éxito, al ser visto más de 100.000 veces<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Desde el inicio todos los programas estuvieron disponibles en calidad HD Web de 480 puntos verticales (más tarde mejorados hasta los 720 puntos verticales), permitiendo a los usuarios de *SextaTV* disfrutar en el monitos de su ordenador de sus programas favoritos con calidad de TV.

<sup>29</sup> En líneas generales, podemos afirmar que los programas de *laSexta* han mantenido una relación intensa con su audiencia a través de Internet, lo que ha provocado algunos de los mejores momentos televisivos durante estos años. En *Sé lo que Hicisteis* los espectadores presentaban cada día a Ángel Martín con un vídeo o frase que hacía relación a su estatura y fue en Internet donde se organizó casting para escoger reportera becaria tras la marcha de Pilar Rubio. En *Buenafuente* han sido muchas las acciones online: en una de ellas los usuarios enviaron numerosos montajes de PhotoShop con las fotos de Mariano Rajoy y

### 2.3.4.2. Los deportes, punto fuerte de la oferta multimedia

La primera retransmisión deportiva en directo y por Internet de un partido de fútbol se realizó el 14 de febrero de 2008 y fue el encuentro de Copa de la UEFA, Steaua Bucarest-Sevilla. Desde el éxito de aquella primera retransmisión [www.lasexta.com](http://www.lasexta.com) ha sido la pionera en la oferta de eventos deportivos de primer orden.

Otras citas importantes de la web de la cadena con el deporte fueron las ediciones del Eurobasket correspondientes a 2007 y 2009 respectivamente. En 2007 se lanzó la web [www.balonsexta.com](http://www.balonsexta.com), dedicada en exclusiva al campeonato. Presentada por Sara Carbonero, como reportera web, el site ofreció todo el contenido relacionado con el campeonato y ganó el premio del Público Web revelación Yahoo 2007.

Durante el Eurobasket de Polonia 2009 ofreció por primera vez la retransmisión de todos los partidos del campeonato, (incluso hasta cuatro encuentros simultáneos que cada usuario podía seguir a la vez). En esa misma línea, con motivo del Mundobasket 2010 de Turquía siguió innovando en las retransmisiones transmitiendo hasta cuatro señales simultáneas y estadísticas en vivo de todos los partidos. El éxito de audiencia del baloncesto fue constante y marcó grandes hitos como el partido del Eurobasket entre España y Lituania del que se sirvieron más de 181.000 vídeos. En total en [www.lasexta.com](http://www.lasexta.com) se vieron más de 3 millones de vídeos de campeonatos de baloncesto en directo.

[www.lasexta.com](http://www.lasexta.com) emitió online por primera vez en España un GP de Fórmula Uno en la primera carrera del campeonato de 2009, convirtiéndose durante dos años en

---

José Luis Rodríguez Zapatero que fueron comentadas por Berto en el programa. Y *El Intermedio* ha movilizado a su audiencia en distintas ocasiones a través de la Red, como cuando se creó la web [www.fraga2012.com](http://www.fraga2012.com) para apoyar la candidatura del político a la dirección del PP, o la web [www.juiciofinalcuantoantes.com](http://www.juiciofinalcuantoantes.com) en la que se recogieron firmas para pedir a la Conferencia Episcopal el adelanto del juicio final como medida anticrisis, en contraprestación a la campaña de la *COPE* para recoger firmas por el adelanto electoral.

uno de los pilares de su web. Los aficionados a la Fórmula Uno han podido disfrutar gracias a la oferta online de la retransmisión íntegra de todos los Grandes Premios del campeonato, incluidos los entrenamientos libres de los viernes y los oficiales de los sábados que nunca se habían visto en España. La audiencia online respaldó la apuesta por la Fórmula Uno desde el primer momento y ha marcado los hitos más importantes de audiencia en los dos últimos Grandes Premios del año 2010, Brasil y Abu Dhabi, en los que se sirvieron más de medio millón de vídeos en directo de cada uno de ellos. Ante la Junta de Accionistas de la cadena, celebrada en el 9 de marzo de 2011, Alfredo Peña, Director del Área Multimedia de *laSexta* afirmó:

“uno de nuestros grandes éxitos ha sido querer ofrecer desde el inicio de nuestras emisiones online contenidos diferenciadores. Pensamos desde el primer día desde la posición de telespectador y nos preguntamos: si estuviéramos en la otra parte de la mesa ¿qué nos gustaría ver? En cada contenido, por mínimo que este sea, esa es nuestra filosofía”.

El 10 de abril de 2010 *laSexta* Multimedia consiguió un nuevo hito en España, retransmitiendo por primera vez por móvil e Internet un partido de la Liga de Fútbol Profesional, el decisivo derbi entre el Real Madrid y el Barcelona, del que se vieron más de 200.000 vídeos en directo. Desde entonces ha seguido retransmitiendo cada jornada el partido de Liga también por Internet, así como partidos de Copa del Rey.

#### **2.3.4.3. Dispositivos conectados y redes sociales**

La apuesta multimedia de *laSexta* va mucho más allá de su web [www.lasexta.com](http://www.lasexta.com). Los programas de *laSexta* se emiten en directo también en móviles, a través del canal *laSexta Móvil*, integrado en los servicios TV de Vodafone Live! y Movistar. A comienzos de 2012 ha lanzado una aplicación gratuita para iPhone en la que se puede disfrutar de los vídeos de mejores momentos, los programas completos y

la emisión en directo de la cadena<sup>30</sup>.

También es protagonista en redes sociales, donde goza de un gran número de seguidores a los que ofrece contenidos y avances en exclusiva. Por indicar un ejemplo significativo, el programa *Sé lo que Hicisteis*, llegó a contar con más de 870.000 seguidores en Facebook, y fue pionero en el uso de las redes sociales para dialogar, incluso en directo, con su audiencia más fiel.

En líneas generales, la apuesta online de *laSexta* se basa en tres pilares similares a los que hemos indicado en otras cadenas televisivas:

1.- Elemento de promoción de sus productos y de la programación. Se concibe como un servicio a los usuarios que llegan a consultar el site para conocer mejor las series y películas que la cadena ofrece.

2.- El grueso de usuarios que llega a ver todos los vídeos que proporciona el servicio web de la cadena. Actualmente ofrece señal en directo de todos los programas de producción propia y de todos los deportes sobre los que tiene derechos, incluyendo el vídeo bajo demanda en el formato de programas completos o de vídeos editados de los mejores momentos.

3.- Participación de los usuarios no sólo en la web por la naturaleza de sus productos de actualidad y de humor, que son aptos para que la gente intervenga directamente en ellos con propuestas como, por ejemplo, enviar imágenes a los usuarios a *Buenafuente* o llegar a chatear en directo en el programa *Sé lo que Hicisteis*.

Para el desarrollo de estos tres pilares cuenta con la gran ventaja de la facilidad de navegación otorgada a los internautas. Básicamente, [www.lasexta.com](http://www.lasexta.com) tiene una gran portada que representa el verdadero escaparate de todo y en el que es difícil organizar la información porque en ella se mezcla todo tipo de contenidos; de esa

---

<sup>30</sup> También está disponible en esta modalidad a la carta a través de la consola Playstation3. Además, prepara el lanzamiento de aplicaciones específicas para los principales fabricantes aparatos de televisión y dispositivos conectados.

portada el usuario puede dirigirse al portal de cada uno de los programas manteniendo la misma estructura de navegación a pesar de estar tematizados: están separados en dos URL distintas [www.lasextanoticias.com](http://www.lasextanoticias.com) y [www.lasextadeportes.com](http://www.lasextadeportes.com), una decisión motivada para que cada usuario pudiese acceder directamente a su contenido preferido y por el interés de la cadena de que sus webs pudieran competir con los grandes, dado los buenos contenidos que posee (baloncesto, fútbol).

*laSexta* tiene desde el inicio una idea de convergencia muy clara. Empezó con una oferta de vídeo convencional, al estilo YouTube, y fue evolucionando hacia el formato clásico de web televisiva con streaming y vídeo bajo demanda. Además, desde el comienzo ha intentado socializar la web, incluyendo herramientas de las redes sociales (por ejemplo, con comunidades específicas por cada deporte).

La potencia de su oferta online, sobre todo en lo relativo a eventos deportivos (con un contenido muy diferenciado y demandado por los usuarios), le ha permitido posicionarse de forma ventajosa respecto a sus competidores (uno de sus grandes éxitos ha sido poder ofrecer a través de la web los entrenamientos libres de la Fórmula Uno). Tal y como señala Juan Varela

“*laSexta* ha sido diferente desde sus inicios a la hora de enfocar, desarrollar e intentar sacar rendimiento a todos sus contenidos televisivos en su página web. Han conformado un equipo multimedia joven, pero experimentado en el que todos son nativos digitales y grandes talentos al servicio de las nuevas herramientas y tecnologías”.

*laSexta* cuelga todos sus contenidos en varias plataformas y, sobre todo, en su web. Fue la primera cadena española que permitió que sus vídeos se pudieran incrustar en cualquier parte y estar así presente en la mayoría de televisiones con conexión a Internet. De hecho, su política estratégica contempla Internet no como una competencia sino como una oportunidad de llegar a más gente y más veces. No obstante, al menos por el momento, han dado la espalda a Apple TV y a Google TV porque no han

explicado su modelo de negocio. Como subraya Alfredo Peña, director del Área Multimedia de la cadena en una entrevista publicada el 14 de octubre de 2011 en *El País*

“No cerramos las puertas ni damos la espalda a posibles futuros acuerdos con grandes contenedores y distribuidores de vídeos, pero no a cualquier precio. Muchos de los contenidos propiedad de *laSexta*, como los deportes y algunas series son objeto de deseo de muchos operadores y distribuidores, aunque repito, no a cualquier precio”.

Entre los proyectos de futuro en los que trabaja se encuentra el lanzamiento y consolidación de un portal web específicamente dedicado al cine y el desarrollo de un proyecto multiplataforma dirigido a todo tipo de tecnología conectada a Internet y al televisor principal de la casa que supondrá un antes y un después del consumo bajo demanda.







## **Capítulo III**

### **LOS CIBERMEDIOS DEL GRUPO PLANETA**



### 3.1. DATOS GENERALES DEL GRUPO PLANETA

El Grupo Planeta fue fundado por el sevillano José Manuel Lara Hernández (El Pedroso, Sevilla, 1904-2003). Tras la Guerra Civil se desplazó a vivir a Barcelona, donde se casaría con María Teresa Bosch Carbonell, con quien fundó varias academias para la preparación de opositores. En 1944 compra al catedrático Félix Ros la editorial Tartessos por 100.000 pesetas, lo que constituye su primera incursión en el mundo editorial. Poco tiempo después vendió su participación en esta editorial a Oliver Franchfiel a cambio de los derechos de edición de las obras de Somerset Maugham y Chesterton, que publicaría bajo el sello editorial Lara, que vendió posteriormente a José Janés.

En 1949, funda la editorial Planeta dedicada a la publicación de novelas. El primer libro de éxito que publicaría sería *Mientras la ciudad duerme*, de Félix Yerbi, seguida de *Los Cipreses creen en Dios*, de José María Gironella. El salto lo da en 1952 con la creación del Premio Planeta, con una dotación de 40.000 pesetas (240 euros) y que hoy en día ha llegado a convertirse en el premio literario español con mayor dotación económica, 600.000 euros, y una garantía de éxito editorial<sup>1</sup>.

El Grupo Planeta se ha extendido durante los años ochenta con la sucesiva adquisición de distintas editoriales que, pese a tener un buen catálogo de autores y obras, tenían problemas de gestión: Seix Barral y Ariel (1982), Crítica y Destino (finales de los 80), Espasa Calpe (1991). En Latinoamérica adquirió distintas editoriales y, a través de Planeta, controla empresas en Argentina, México, Brasil, Chile, Ecuador, Colombia, Uruguay, Venezuela y Perú. También compró la red de librerías La Casa del

---

<sup>1</sup> La buena suerte del Premio Planeta le llevó a crear otros muchos con la convicción de que de esta manera podría acceder a más autores y a más derechos de obras. Así creó los premios Espejo de España, Ateneo de Sevilla, Azorín de novel y en 1996 el premio Fernando Lara de novela. Este premio, que lo entrega la Fundación José Manuel Lara, lleva el nombre del hijo y entonces mano derecha, que falleció en 1995 en un accidente de tráfico.

Libro y lleva décadas introducido en el mercado de los coleccionables a través de Planeta-De Agostini.

Hoy en día es el primer grupo editorial y de comunicación español de capital familiar que lidera una amplia oferta al servicio de la cultura, la formación, la información y el entretenimiento audiovisual. Combina una sólida tradición empresarial con una gran capacidad de innovación y una vocación claramente multinacional.

Lidera el mercado editorial en España y en Hispanoamérica, es el segundo en Francia y está entre los siete primeros del mundo. Cuenta con más de cien sellos editoriales que abarcan todos los géneros literarios y un catálogo de más de 15.000 autores españoles y extranjeros, clásicos y contemporáneos. A escala internacional está presente en 25 países de habla hispana y francesa, lo que supone un universo de más de 760 millones de personas.

La proyección del Grupo Planeta se extiende también a los ámbitos de la formación de profesionales, la producción y la distribución de películas y series de televisión y el desarrollo de nuevos contenidos digitales. Una de sus características es la capacidad de innovación en el mundo empresarial, puesto que desde su creación ha introducido nuevas formas de entender la edición, la producción, la promoción y la comercialización de contenidos. Estas aportaciones se iniciaron en el sector editorial y se han extendido a los nuevos formatos

Actualmente, Planeta es un grupo multinacional de edición de libros y su última adquisición internacional ha sido la compra en 2009 de Editis, el segundo grupo editorial francés. La familia Lara tiene muy claro que Planeta es un grupo familiar<sup>2</sup> y

---

<sup>2</sup> El propio grupo se presenta como una empresa familiar. “Es un grupo de comunicación español con capital íntegramente familiar, líder en la producción de contenidos culturales, informativos, formativos y de entretenimiento para el mercado de habla hispana. Con sed en Barcelona y presencia en 28 países, cuenta con más de 40 sellos editoriales en los que se publican más de 5.000 autores”. ([www.planeta.es](http://www.planeta.es)) Así finalizan las notas de prensa de Planeta, mostrando claramente su interés en que se sepa que es familiar y con domicilio en Barcelona.

por eso han sido muy activos dentro del Instituto de la Empresa Familiar, organización sin ánimo de lucro y ámbito estatal que agrupa a un centenar de empresas líderes en sus sectores de actividad<sup>3</sup>.

### **3.1.1. Empresas que componen el Grupo Planeta**

En la actualidad el Grupo Planeta cuenta con más de setenta empresas diferentes. Veamos a continuación todas y cada una de ellas<sup>4</sup>.

- EDITORIALES: Líder en este sector, el Grupo Planeta ha conseguido que cada una de estas empresas editoriales tenga su propia identidad.
- Editorial Planeta: caracterizada por ser la fuente de procedencia del grupo.
- Editorial Planeta Grandes Publicaciones.
- Editorial Espasa: edición de grandes obras, narrativa, ensayo, educación, libro infantil y juvenil, biografía, libro práctico, tauromaquia y diccionarios, obras de la Real Academia Española.
- Ediciones Destino: tiene publicaciones tanto en castellano como en catalán y agrupa escritores posteriores a la Guerra Civil Española.
- Ediciones Seix Barral: sello literario del Grupo Planeta. Apuesta por autores renovadores independientemente de su lugar de procedencia e idioma.
- Editorial Emecé: se encarga de la literatura de autor y de las narraciones más originales e irrepetibles existentes.
- Editorial Bronce: literatura no occidental (asiática, africana, etc.).

---

<sup>3</sup> Esta organización tiene una facturación media por compañía de 1.400 millones de euros, lo que representa de forma agregada el equivalente al 16 por ciento del Producto Interior Bruto de España y hasta el 26 por cien si se incluyen las Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar vinculadas a este instituto que engloba 1.100 empresas.

<sup>4</sup> Es preciso advertir que, la particular estructura de holding multimedia de Planeta, causa que algunas de estas editoriales se solapen y aparezcan en varias categorías. Hemos preferido respetar la estructura organizativa completa del Grupo en aras a una mayor claridad expositiva.

- Editorial BackList: nació con el propósito de recuperar fondos editoriales que actualmente están descatalogados.
- MR Ediciones: entretenimiento, salud, conocimiento interior, etc.
- Editorial Temas de Hoy: como su propio nombre indica, esta editorial es líder en actualidad, política, psicología, temas femeninos, etc.
- Ediciones Minotauro: se encarga de todos aquellos títulos que se centran en materias de ciencia ficción y literatura fantástica.
- Editorial Timun Mas Narrativa: especializada en épica juvenil.
- Libros Cúpula: se centra en los libros cuya temática trata la autoayuda práctica.
- Editorial Esencia: especializada en novela romántica.
- Editoriales que tratan el tema infantil y juvenil: con respecto a estos temas, el Grupo Planeta presenta una amplia oferta de editoriales:
  - Destino Infantil & Juvenil.
  - Planeta & Oxford: surgida del acuerdo entre el Grupo Planeta y la editorial Oxford University Press.
  - Timun Mas.
  - Planeta Junior.
  - Yoyo.
- Editorial Crítica: abarca temas como la filología, filosofía, divulgación científica, etc.
- Editorial Ariel: la más centrada en el ámbito académico para orientar a los estudiantes.
- Ediciones Paidós: especializada en psicología, filosofía, sociología, historia y pedagogía.
- Ediciones Geoplaneta: información turística, cartográfica y guías de viaje.

- Bookel: encargada de elaborar ediciones de bolsillo.
- Destino: al igual que la anterior, también dedicada a elaborar ediciones de bolsillo con diseños muy funcionales, haciendo posible que la lectura esté al alcance de todos.
- Quinteto: según informa su propia página web, esta editorial surge de la culminación de un gran proyecto de edición y comercialización de títulos y autores de cinco prestigiosas editoriales independientes españolas: Anagrama [www.anagrama-ed.es](http://www.anagrama-ed.es), Edhasa [www.edhasa.es](http://www.edhasa.es), Península/El Aleph. [www.elph.com](http://www.elph.com), Salamandra [www.salamandra.info](http://www.salamandra.info) y Tusquets [www.tusqueteseditores.com](http://www.tusqueteseditores.com).
- Editorial Zenith: espiritualidad alternativa, autoayuda, fábulas morales y misterios y conspiraciones de la historia.
- Editorial Militar: especializada en novela bélica e historia militar.
- Editorial Grup 62: referente catalán por excelencia. Está compuesta por:
  - Comumna Edicions.
  - Editorial Planeta.
  - Destino.
  - Editorial Empúries.
  - Timun Mas.
  - Destino Infantil & Juvenil.
  - Labutxaca.
  - Art 62.
  - Mino.
  - Pòrtic.
  - Sagarmata.



- Salsa Books.
  - Aleph Editores.
  - Ediciones Península.
  - Luciérnaga.
  - Talismán.
- Además, el Grupo Planeta cuenta también con varias ediciones internacionales.

Entre ellas están:

- Editorial Planeta: se localiza también en:
  - Chile.
  - Argentina.
  - Brasil.
  - México.
  - Uruguay.
  - Colombia.
  - Venezuela.
  - Ecuador.
  - Perú.
- Emecé Editores: en Argentina.
- Ediciones Joaquín Mortiz: en México.
- Editora Academia de Inteligencia: en Brasil.
- Editis: grupo editorial francés que se ha consolidado como uno de los más influyentes del continente europeo. Está formado, a su vez, por las siguientes empresas:
  - Place Des Éditeurs.
  - Groupe Robert Laffont

- Robert Laffont.
  - Nil.
  - Julliard.
  - Seghers.
  - Éditions First y Éditions First Interactive.
  - Gruñid.
  - XO Éditions.
  - OH! Editions.
  - Plon.
  - Perrin.
  - Presses de la Renaissance.
  - Le Cherche Midi Éditeur.
  - La Découverte.
  - Univers Poche.
  - Nathan.
  - Bordas.
  - Retz.
  - CLE International.
  - Le Robert.
  - De Boeck.
  - Paraschool.
  - Interforum.
- COLECCIONABLES: El Grupo Planeta consta de un amplio catálogo de entregas por fascículos que son fácilmente adquiribles en quioscos:

- Grupo Planeta DeAgostini: principal grupo de coleccionables.
  - Altaya: se encarga de las miniaturas de coches y motos, casas de muñecas, vehículos de radiocontrol, etc.
  - Planeta Marketing Institucional: se ocupa de la promoción de obras editoriales para empresas de todos los sectores de actividad y para periódicos.
- FORMACIÓN Y PROFESIONAL: este grupo editorial ha creado sistemas online y offline para la distribución del contenido profesional.
- Planeta DeAgostini Profesional y Formación: opera bajo dos editoriales:
    - Ediciones Deusto.
    - Gestión 2000.
  - Deusto Sistemas.
  - Eduinter.
  - EAE Bussiness School.
  - Alienta Editorial.
  - EDP Formación.
  - OBS On-line Bussiness School.
  - Ediciones Ceac.
- VENTA DIRECTA: desde que se iniciara en esta rama en 1956, ha basado su actividad en la venta de grandes obras a particulares sin otros intermediarios que no fueran sus propios vendedores:
- Planeta Directo.
  - Comercial Planeta.

- Editorial Barsa Planeta.
  - EDP Editores.
  - Editorial Planeta Grandes Publicaciones.
  - Casa del Libro.
  - Placresa, Comércio de Produções Editoriais.
- ENSEÑANZA A DISTANCIA: estos centros cuentan con más de tres millones y medio de alumnos y llevan liderando el sector más de cincuenta años:
- Centro de Estudios CEAC.
  - Home English.
- AUDIOVISUAL: cuenta con las siguientes empresas:
- DeAPlaneta: impulsada por el Grupo Planeta y el grupo DeAgostini. Se trata de un proyecto cuyos fines están encauzados hacia la producción y distribución de contenidos audiovisuales.
  - Planeta Junior: distribución audiovisual dedicada a los más pequeños de la casa.
  - DeAplaneta Home Entertainment: en el mercado videográfico DeAPlaneta participa en SAV (Sociedad Anónima del Vídeo), una de las mayores distribuidoras españolas de video para venta y alquiler.
  - Prodigious: productora de series de televisión y TV Movies. DeAPlaneta mantiene una alianza con Mediapro a través de la cual intenta consolidar a Prodigious como empresa de producción de películas de televisión.

### 3.2. EL GRUPO PLANETA Y LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

No por notablemente reiterado hemos de dejar constar que en pocos años se ha pasado de unas empresas periodísticas o editoriales pequeñas y medianas a unos grupos comunicativos y multimedia mucho más grandes y, de manera creciente, con unas actividades que trascienden los intereses meramente comunicativos, culturales, de contenidos o entretenimiento. Paralelamente se asiste, en Europa en general y en España en particular, a un debilitamiento de los actores institucionales públicos y a la práctica desaparición del mercado comunicativo de otro tipo de actores institucionales privados claramente identificados ideológicamente por la audiencia.

En este contexto desaparecen los editores tradicionales, comprometidos fundamentalmente con sus ideales y su negocio periodístico o editorial, ya que la toma de decisiones depende cada vez más de instancias superiores y exteriores, que responden a otro tipo de intereses estratégicos (especialmente económicos y transnacionales). Estos intereses son progresivamente más ajenos a los ciudadanos y priman el lucro por encima de la influencia social y política, pasando por encima de los objetivos editoriales tradicionales. Al mismo tiempo, la toma de decisiones económicas y cultura queda fuera del control político democrático, sobre todo porque las instancias de poder se encuentran en el extranjero<sup>5</sup>.

El Grupo Planeta ha encaminado sus últimas acciones a la diversificación multimedia hacia el sector audiovisual (como productores, pero especialmente como emisores) y hacia la internacionalización de las actividades (sobre todo al mercado latinoamericano, menos maduro que el español en algunos sectores pero, al mismo

---

<sup>5</sup> Por consiguiente, el público consumidor y usuario (es decir, el ciudadano) no sabe qué actores hay detrás de los medios de comunicación y de las industrias culturales, ni tampoco cuáles son sus intereses estratégicos diversificados. Surge así el debate sobre si debería volver a hacer prevalecer el derecho a la libertad de información de los ciudadanos por encima del derecho a la libertad de expresión de las empresas.

tiempo, con una escasez grave de capital para desarrollar un negocio que todo el mundo supone con muchas posibilidades de ganancias a medio plazo).

La apuesta por Internet forma parte de su política estratégica como fórmula para consolidar su posición competitiva en un mercado cada vez más global, exigente y dinámico. Tal actuación se concreta en dos ejes directrices esenciales: ofrecer productos informativos diferenciados para públicos distintos y generar sinergias y economías de escala que faciliten su subsistencia en dicho mercado.

En la actualidad, el portafolio de cabeceras digitales que forman parte del Grupo Planeta está compuesto por las siguientes publicaciones:

1. Antena 3 Televisión. [www.antena3.es](http://www.antena3.es)
2. Onda Cero Radio. [www.ondacero.es](http://www.ondacero.es)
3. Europa FM. [www.europafm.com](http://www.europafm.com)
4. La Razón. [www.larazon.es](http://www.larazon.es)
5. ADN. [www.adn.es](http://www.adn.es)
6. SRDT (Sociedad de Radio Digital Terrestre). [www.radiodigitalterrestre.com](http://www.radiodigitalterrestre.com)
7. Diario El Tiempo. (Colombia). [www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com)

El diario colombiano es el de mayor circulación y, a su vez, está integrado en el holding multimedia Casa Editorial [www.casaeditorialeltiempo.com](http://www.casaeditorialeltiempo.com), adquirido por Planeta en el verano de 2007.

El grupo tiene también participaciones en revistas como *Historia y Vida*, *PlayBoy* (en ambos conjuntamente con el Grupo Godó) y Grupo Júbilo además del desglose de empresas audiovisuales y publicitarias dependientes de Antena 3 Televisión (*Neox*, *Nova*, *Nitro*, *Altres Advertising*, *Movierecord* o *Unipublic*) y es propietario del diario económico *Portafolio*, el popular *Hoy* y un conjunto de publicaciones locales denominadas *7 Días*. También publica las revistas *Cambio*, *Aló Don Juan*, *Enter 2.0* y *Gestión*. En televisión opera el canal *City TV* y en Internet ha puesto en marcha varios portales de notable repercusión como [www.metrocuadrado.com](http://www.metrocuadrado.com) y [www.elempleo.com](http://www.elempleo.com).

Uno de aspectos que más poderosamente puede llamar la atención es que, al

menos hasta la fecha, no existe ninguna clase de unificación entre las distintas webs periodísticas del Grupo Planeta, ni desde el punto de vista de su diseño ni en lo referido a un gestor de contenidos común. Se trata de una notable diferencia con otros grandes grupos periodísticos que quedará puesta de relieve a lo largo de las próximas páginas de esta tesis doctoral.

No obstante sí conviene indicar que el Grupo Planeta ha manifestado de manera expresa su voluntad de incrementar su apuesta por Internet en el sentido anteriormente indicado, lo que a medio plazo pudiera suponer algún tipo de cambio en esta situación. Por eso encontramos particularmente significativo lo escrito en su Memoria Corporativa (2009:10):

“La mas reciente e innovadora área de productos del Grupo Planeta está constituida por jóvenes empresas relacionadas con el mundo de Internet, la telefonía móvil y las nuevas formas de acceso que están transformando el entretenimiento y la cultura. Las pantallas de ordenadores y terminales telefónicos se han convertido en la puerta de entrada a un mundo dinámico y relacional de grandes dimensiones. El comercio electrónico es para un amplio sector de población (sobre todo adolescentes y jóvenes, pero también cada vez más adultos y personas de edad) la forma más habitual de acceso a productos y servicios tangibles e intangibles, donde lo virtual viene siendo real.

En los últimos meses el Grupo Planeta ha sumado algunas destacadas compañías líderes en sus respectivos segmentos. Es el caso de *LaNetro Zed* (líder mundial en contenidos para teléfonos móviles), [www.muchoviaje.com](http://www.muchoviaje.com) (referente en la comercialización de viajes en la red), *DVDgo* (líder de ventas de cine, música y videojuegos por Internet), *OJGames* y *OcioJoven* (portales que además de venta de productos ofrecen juegos, chats, foros y concursos que crean comunidad). Entre todas suman cerca de dos millones de usuarios”.

Precisamente enmarcado en este interés por los entonos periodísticos online advertimos la puesta en marcha de [www.adn.es](http://www.adn.es) un ciberperiódico que será posteriormente analizado en esta investigación y que en su momento constituyó una apuesta estratégica (aunque fallida) de primer nivel para competir en este mercado emergente mediante un producto informativo que, según ponen explícitamente de

manifiesto sus propios promotores, se estructura en torno al concepto de Periodismo 3.0.

En suma, el Grupo Planeta ha destacado siempre por su capacidad emprendedora y de innovación. Su participación como accionista de referencia en televisión (*Antena 3 Televisión*, *Neox*, *Nova*, *Nitro*, *Ver-T*), prensa (*La Razón* y *ADN*), radio (*Onda Cero* y *Europa FM*) y producción audiovisual (*Antena 3 Films* y *DeAPlaneta*) lo convierte en una de las grandes corporaciones de medios de comunicación españolas. En la era de la información, ha apostado por apoyarse en Internet y las nuevas tecnologías, tanto para la creación y comercialización de productos de entretenimiento personal y familiar como para el desarrollo de productos y servicios de educación y de formación profesional y empresarial.

### **3.2.1. Nuevo panorama comunicativo**

Libros, música, radio, prensa, televisión. Todos son contadores de historias con lenguajes diferentes. Hasta finales de los años ochenta la lucha era sectorial. Editores de libros contra editores de libros, canales de televisión contra canales de televisión, emisoras de radio contra emisoras de radio. Actualmente ese modelo ya no existe. Ahora las batallas se producen entre grupos (no entre cadenas) de comunicación audiovisual nacionales frente a grupos de comunicación audiovisual internacionales y multimediales<sup>6</sup>.

Cuando el Grupo Planeta entró en los medios de comunicación tenía la idea de

---

<sup>6</sup> El tamaño del negocio lo marca el mercado. Esto significa que el que quiera estar en dicho mercado y tener una posición relevante tendrá que estar presente en el negocio de los libros, en el de la prensa, en el de Internet, en el de la radio, en el del cine, y en el de la televisión; pero también tendrá la obligación de estar en España, en Italia, en Francia, en Latinoamérica; y en inglés, en español, en francés, en alemán o en chino. El que no lo haga está abocado a desaparecer.



crecer constantemente. Desde el año 2000 se ha proyectado hacia nuevas áreas de negocio y se ha convertido en uno de los principales grupos de comunicación españoles. Como acabamos de apuntar, es accionista de referencia en el diario *La Razón*, y del Grupo Antena 3, que incluye los canales de televisión Antena 3 Televisión, *Neox*, *Nova* y *Nitro*, así como las emisoras de radios *Onda Cero Radio*, *Europa FM*. Es también el primer grupo de comunicación de Colombia, donde controla el Grupo El Tiempo, Casa Editorial (editor, entre otras publicaciones, del diario *El Tiempo*, líder en Colombia y uno de los cuatro primeros de América Latina). A través de Prisma Publicaciones gestiona también un conjunto de revistas especializadas entre las que destacan *Interiores*, *Psychologies*, *Historia y Vida* y *Lonely Planet*.

### **3.2.2. *La Razón* nacido desde ABC**

El periódico fue fundado el 5 de noviembre de 1998 como un proyecto personal de Luis María Anson y con la participación mayoritaria en el capital del Grupo Zeta. Anson había sido despedido de *ABC* el 13 de junio de 1997, después de haber dirigido el periódico durante más de 14 años, debido a su enfrentamiento con el dueño de la editora del periódico, Guillermo Luca de Tena<sup>7</sup>.

El Grupo Zeta tenía entre sus manos un nuevo intento de lanzar un periódico en Madrid, lo que ocasiona que se integren los dos proyectos: el de Luis María Anson, fundamentado en una especie de periodismo de autor, en el que su forma de entender la vida impregna todo el periódico; y el del Grupo Zeta, de Antonio Asensio Pizarro. Los enfrentamientos entre las dos partes no tardaron en llegar. El periódico pasó unos

---

<sup>7</sup> Desde que dejó la veterana cabecera su obsesión era fundar otro periódico para competir de manera directa. El primer paso fue fichar por *Televisa*, la televisión mexicana de Emilio Azcárraga, de la que se convirtió en máximo representante en España. Sin embargo todo el proyecto quedaría en nada con la muerte del presidente de *Televisa* y su sustitución por su hijo, Emilio Azcárraga Jean, que tenía unos planes menos ambiciosos.

primeros años muy difíciles con constantes y abundantes pérdidas. A la mala situación económica se unía la esquizofrenia de los socios<sup>8</sup>.

La colaboración terminó con la venta de acciones del Grupo Zeta y la entrada del Grupo Planeta en el capital de *La Razón*. Las sucesivas ampliaciones para cubrir pérdidas fueron dando la mayoría a Planeta hasta convertir la editora del periódico en una empresa del grupo. Audiovisual Española 2000, sociedad editora de *La Razón*, aparece en la memoria de Planeta como una sociedad del grupo desde 2001<sup>9</sup>.

El 16 de noviembre de 2003 se celebraron las elecciones catalanas que llevarían a Pasqual Maragall a la presidencia de la Generalitat gracias a un pacto entre el PSC-PSOE, Esquerra Republicana e Iniciativa Per Catalunya els Verds. A este cambio de escenario en Cataluña, donde tiene la sede el Grupo Planeta, se uniría la pérdida de las elecciones generales del 14 de marzo de 2004 por parte del PP y a favor del PSOE.

En este nuevo entorno, el gobierno tripartito catalán lanzó una operación de salvamento del diario en catalán *Avui*, del que el Grupo Planeta y el Grupo Godó adquirieron el 40% del capital cada uno. Si dentro de *La Razón* había habido dificultades ideológicas de convivencia entre Asensio y Anson, la entrada de Planeta en el *Avui*, un periódico abiertamente republicano y simpatizante del independentismo catalán, se convirtió en el caballo de batalla entre Anson y José Manuel Lara. En esta ocasión ganó el editor y perdió el director del periódico.

A lo largo de 2005, y en distintas fases, Anson fue desvinculándose de *La*

---

<sup>8</sup> Los medios de comunicación del Grupo Zeta, fundamentalmente *El Periódico de Cataluña*, han defendido ideas progresistas y se han alineado en múltiples ocasiones con los planteamientos del PSOE. En cambio, Anson está en las antípodas de estos planteamientos. De hecho, él mismo reconoció a la revista *Tiempo* que había colaborado todo lo que había podido para que Felipe González y el PSOE dejaran el Gobierno. En un párrafo de la entrevista publicada el 16 de febrero de 1998, Anson dice: “Había que terminar con Felipe González, ésa era la cuestión. Al subir el listón de la crítica se llegó a tal extremo que en muchos momentos se rozó la estabilidad del propio Estado. Esa es la verdad”.

<sup>9</sup> Hasta ese momento las incursiones de Planeta en los medios de comunicación eran residuales: en radio, a través de *Radio España* y *Top Radio*; y una participación del 10 por ciento en *Telecinco* que había comprado a Prensa Española y que no le permitía un gran margen de maniobra en la cadena controlada por Silvio Berlusconi (posteriormente se desprendería de dicha participación).

*Razón*, hasta que el 15 de febrero de 2006 le manda una carta a José Manuel Lara, que hace llegar a todos los medios de comunicación, en la que muestra su desacuerdo con la política de Planeta y se agarra a al entrada en el *Avui* como principal elemento de este distanciamiento<sup>10</sup>.

El escrito íntegro del entonces director del diario *La Razón* al editor del mismo se publicó en todos los periódicos de tirada nacional, y fue el siguiente:

*Madrid, 14 de febrero de 2006*

*Sr. D. José Manuel Lara Bosch*

*Presidente del Grupo Planeta*

*Mi estimado amigo:*

*Instalado ya en mi despacho del Grupo Intereconomía, te agradeceré que des instrucciones para que mi nombre deje de figurar como Presidente Fundador de La Razón en la mancheta del periódico.*

*Con esta carta te presento también mi dimisión como Presidente del Consejo Editorial del Grupo Planeta.*

*Te presento, asimismo, mi dimisión como Presidente del Jurado del Premio Lara, para el que en su día me nombró tu padre.*

*Dimito también como Vicepresidente de la Fundación Lara.*

*No autorizo la publicación del libro que, con una parte de las Canelas finas, preparaba Planeta.*

*Con fecha de hoy me dirijo al Presidente del Consejo de Administración de la empresa editora de La Razón para comunicarle que, en quince días, dejaré de escribir mi sección Canela fina, suspendiendo así mi colaboración en el periódico. Defenderé*

---

<sup>10</sup> En esas fechas Anson trabajaba ya en el Grupo Intereconomía, aunque mantenía su columna *Canela Fina* en *La Razón*, lo que constituía prácticamente su única vinculación con el Grupo Planeta.

*siempre el derecho a la libertad de expresión del diario "Avui" y de los redactores y colaboradores que en ese periódico escriben, si bien mis discrepancias son de fondo. Compraste el "Avui" sin consultarme, creándome un grave problema de conciencia. Compartir propietario con el "Avui" supuso para mí una contradicción insalvable. No te reproché nada, ni te lo reprocho ahora, porque conozco las presiones políticas a las que estás sometido. Lo que hice fue gestionar la financiación necesaria para ofrecerte, el pasado mes de septiembre, la compra de tus acciones en La Razón, con la plusvalía correspondiente. Decidiste quedarte con mi periódico y yo decidí apartarme de él. Lo he hecho de la forma más serena y gradual, sin retirar mi firma de golpe, para no perjudicar ni a La Razón ni a mis compañeros que trabajan en el periódico.*

*Cuando yo acepté tu incorporación a La Razón como accionista, tu presencia en los medios de comunicación se reducía al fracaso de Quiero TV. Como siempre has reconocido, gracias en gran parte a tu presencia en La Razón y a mis gestiones personales, eres hoy Presidente de Antena 3 TV y Onda Cero, con altísimos beneficios económicos.*

*Con estas líneas, en fin, te reitero mi ofrecimiento de adquirir tu participación en La Razón, abonándote todo el dinero que has puesto más el diez por ciento de plusvalía.*

*Te saluda atentamente,*

*Luis María Anson*

A Luis María Anson le sucede en la dirección del diario Mauricio Casals, hombre de confianza de José Manuel Lara, provocando cambios en la gestión del periódico con el fin de reducir costes, y también se percibe un tímido giro editorial. El diario comienza a ofrecer una información política con mayor presencia de información sobre la actualidad catalana, al tiempo que algunos de los periodistas más importantes de esta sección, deciden abandonar el diario por discrepancias con la dirección.

### **3.2.3. Antena 3 Televisión y Onda Cero Radio, el salto de la familia Lara a los medios**

De la mano de *La Razón*, la familia Lara da el gran salto en los medios de comunicación cuando el 30 de abril de 2003 Telefónica hace público que vende el 25,1

por ciento de Antena 3 Televisión al Grupo Planeta por 364 millones de euros. Con esta operación, Planeta entraba de lleno en una de las tres grandes cadenas de televisión (Antena 3 Televisión) y en una de las tres grandes cadenas de radio (*Onda Cero Radio*).

Para hacer frente a la operación, Planeta se asoció de nuevo con los italianos de De Agostini. Posteriormente irían comprando acciones en el mercado y sobre todo al Banco Santander que había heredado las participaciones que en su día tuvieron Banesto y el Banco Central Hispano. Entre los dos socios, en 2008 controlan el 44,6 por ciento del capital<sup>11</sup>.

La venta por parte de Telefónica fue considerada, en su momento, como un favor político que el Gobierno de José María Aznar hacía a la familia Lara, que había apoyado al PP al hacerse cargo de *La Razón*. De hecho, el Grupo Vocento, mostró su contrariedad con Telefónica ya que consideró que no llegaron a darles acceso a las cuentas de Antena 3 TV para realizarles una oferta.

El pacto entre Planeta y De Agostini llevó a José Manuel Lara Bosch a la presidencia del Consejo de Administración de Antena 3 Televisión y a Maurizio Carlotti, al puesto de consejero delegado, cargo que con anterioridad había tenido en *Telecinco*.

Desde Antena 3 Televisión, Planeta ha entrado en la prensa gratuita con el diario *ADN*, que con el tiempo decidió cerrar. Su último número salió a la calle el 23 de diciembre de 2011. En él participaron también diversos periódicos regionales, y cuya publicidad fue comercializada por la emisora de televisión. También adquirió la emisora de radio *Europa FM* y la compañía especializada en publicidad en cines Movierecord.

---

<sup>11</sup> Otros accionistas de referencia son el grupo editorial alemán Bertelsmann (con el 20 por ciento) y la inmobiliaria Rayet (casi el 7%).

### **3.2.4. Expansión internacional**

Como esbozábamos con anterioridad, en 2007 el Grupo Planeta dio la gran sorpresa al adelantarse al adelantarse al Grupo Prisa en la negociación de la compra del 55 por ciento del grupo de prensa colombiano Casa Editorial El Tiempo, que era propiedad de la familia Santos. Este grupo posee el periódico de mayor circulación el Colombia, *El Tiempo*, el diario económico *Portafolio*, el diario popular *Hoy*, la revista de información general líder *Cambio* (que en la década de los 90 había sido lanzada por Juan Tomás de Salas, entonces editor de la española *Cambio 16*), así como otras revistas como *Aló* o *Don Juan*. Además adquirió el 40% de la emisora de *Bogotá City TV*<sup>12</sup>.

El acuerdo supuso para el Grupo Planeta un paso muy importante en su estrategia de expansión internacional al vincularse como socio de referencia a un grupo de medios líder en su país, de gran tradición, prestigio y proyección como Casa Editorial El Tiempo. Asimismo, para el grupo colombiano el acuerdo significó contar con un socio estratégico que le permitió consolidar el proyecto a nivel nacional y también internacional.

### **3.3. LA ESTRATEGIA WEB DEL GRUPO PLANETA**

En términos generales (y con unos cuantos matices que serán expuestos a continuación), Planeta ha adoptado una estrategia clara en Internet, apostando al máximo por este medio. La digitalización de su ingente archivo, la creación de nuevos proyectos (como la primera librería de e-book en castellano) y la participación en iniciativas junto a otras empresas significativas dentro del sector, son actividades que

---

<sup>12</sup> El importe de la operación no se hizo público pero se estimó en 185 millones de dólares. Esta cifra se recoge en la Memoria Anual Grupo Planeta 2008.

están logrando que se convierta en un verdadero gigante multimedia.

La estrategia de Planeta en Internet está bajo el control de su Departamento de Nuevas Tecnologías y es sólida y muy trabajada en el apartado del negocio editorial, pero no sigue la misma línea ni estructura en los medios de comunicación de los que es propietario o accionista. El trabajo y desarrollo de proyectos y nuevas aplicaciones de manera individual es la constante en cada uno de ellos; mientras que la inexistencia de una sinergia de grupo y de una misma línea de trabajo son dos aspectos relevantes tal y como veremos a continuación.

Planeta solamente cuenta con un Departamento Multimedia en el Grupo Antena 3, algo que no sucede ni en *La Razón* ni en el diario *El Tiempo* de Colombia (ni sucedía en el desaparecido *ADN*), por lo que no existe un establecimiento de las líneas a seguir, ni un control claro en cuanto a la apuesta de estos medios en Internet. Cada uno de ellos elabora de manera individual estrategias y proyectos que no guardan relación con el resto de medios del grupo.

El Grupo Antena 3 creó en el año 2005 el área multimedia encargada de dotar de contenido a las distintas webs de los medios que lo componen (Antena 3 Televisión, *Onda Cero Radio* y *Europa FM*) y desarrollar los proyectos de futuro. Es el único ejemplo de buen funcionamiento y apuesta clara por el futuro en Internet de Planeta en uno de sus medios de comunicación.

Dentro de esta dinámica se sitúa la última gran apuesta de Planeta y el Grupo Antena 3 con *Nubeox* [www.nubeox.com](http://www.nubeox.com), un nuevo portal de alquiler, compra y suscripción de películas y series a través de Internet con el que intenta hacerse con un hueco en el creciente sector del vídeo en la Red. El proyecto, presentado en el Festival de Cine de Málaga en el mes de abril de 2012, cuenta ya con 1.500 películas y 50 series. El objetivo es alcanzar los 3.000 volúmenes a comienzos de este año 2013 y

consolidarse como la plataforma de referencia en consumo de vídeo online de series, películas y documentales. Alguno de los títulos con los que ya cuenta son las recientes *El Topo*, *Asesinos de élite* o *Jane Eyre*; en cuento a series, *Mad Men*, *Gormiti*, *Arriba y abajo* o *La odisea de la especie*.

*Nubeox* cuenta con acuerdos de distribución con los principales estudios de Hollywood, así como con otras compañías de distribución audiovisual europeas y españolas con el fin de ofrecer la mayor oferta del mercado online en España. En el apartado cinematográfico se incluyen títulos de estreno que en su mayor parte llegarán a Nubeox el mismo día de su salida al mercado en DVD y BluRay. Así, los usuarios de la nueva plataforma podrán disfrutar de los mayores éxitos nacionales e internacionales entre tres y cuatro meses después de su estreno en salas (también dispondrán de un amplio catálogo de librería).

La nueva plataforma de vídeo online nace con una gran fortaleza al ofrecer a sus usuarios un catálogo de cine, series y documentales de gran calidad en todos los géneros posibles; permite al público obtener una experiencia de uso muy positiva, ágil e intuitiva; y cuenta con el apoyo de dos grandes de la distribución y de la comunicación como son DeAPlaneta y el Grupo Antena 3<sup>13</sup>.

El nuevo portal de vídeo online se enfrenta a la competencia desleal de la oferta de vídeo en Internet. La propia existencia del portal constituye en sí mismo una eficaz medida antipiratería, ya que fomenta el consumo de cine, series y documentales a un precio asequible y con calidad broadcast en cualquiera de los dispositivos actuales (incluida la televisión) y abre una nueva ventana de explotación para la obra audiovisual.

La búsqueda de contenidos entre el volumen de la obra disponible se puede

---

<sup>13</sup> A lo largo del año 2012 se fueron incorporando módulos y ofertas complementarias para los usuarios con la intención de que se convirtiera en el portal líder de lo que podríamos denominar “ocio en la nube”.



realizar por películas o por series, que se pueden filtrar mediante la selección del género al que pertenece el título deseado, época del título, así como por su calificación. El alquiler o compra de vídeos en *Nubeox* es sencillo. El usuario elige el título que desea ver, realiza el pago y, desde ese momento, lo tiene disponible en su “nube” particular durante los siguientes 30 días (desde el inicio de la reproducción tendrá 48 horas para visionarlo tantas veces como quiera).

Los precios del alquiler oscilan entre los 0,99 y los 3,99 en calidad SD (añadiéndose un euro en cada caso por la opción en HD)<sup>14</sup>. En cuanto a las compras, los rangos de precios son muy diversos, en función de que se trate de una película de estreno, de catálogo de librería, capítulo de serie o temporada completa (entre los 4,50 y los 13,99 euros). Además, el servicio dispone de una opción denominada *Nubeox PIN* que permite almacenar los datos de pago a través de una plataforma segura. Al usuario se le asigna un PIN de cuatro dígitos (similar al que puede tener en su tarjeta bancaria para el uso en cajeros) y, a partir de ese momento, el abono se realiza con un solo clic. Se trata de un método seguro que cuenta con la certificación de Verisign, la empresa de seguridad informática famosa por ser la autoridad de certificación reconocida mundialmente<sup>15</sup>.

Los internautas pueden elegir entre varias formas de consumo: *Nubeox Open*, registro sin compromiso alguno que permite alquilar o comprar; y *Nubeox Club*, que consiste en abonar 10 euros en su cuenta *Nubeox* (que podrá ir gastando como quiera)<sup>16</sup>.

De forma anticipada señalemos que estrategias más modestas y completamente distintas son las llevadas a cabo en el diario *La Razón*, donde una de las mayores

---

<sup>14</sup> Precios a fecha de finales de febrero de 2013.

<sup>15</sup> Entre sus certificados se encuentra RSA para su uso en las transmisiones seguras por SSL, principalmente para la protección de sitios en Internet en su acceso por http.

<sup>16</sup> A finales de 2012 *Nubeox* incorporó a su oferta de suscripción la funcionalidad *Nubeox Premium*. Mediante el pago de una tarifa plana los usuarios pueden acceder sin límites a un amplio catálogo de series y películas que actualmente se estima en más de 1.000 títulos (quedan excluidos los estrenos). *Nubeox* se puede visionar desde cualquier plataforma: PC, televisores conectados, videoconsolas, tablets y smartphones.

apuestas a lo largo de los últimos años ha sido su edición digital y su adaptación a las nuevas tecnologías móviles. Así, su contenido puede disfrutarse en sendas aplicaciones desarrolladas específicamente para iPhone e iPad, que optimizan su pantalla táctil para lograr una lectura más ágil y dinámica. Al mismo tiempo se ha continuado potenciando el contenido multimedia, a lo que hay que añadir la mejora de su oferta de servicios y el destacado seguimiento en directo de acontecimientos de gran interés social y deportivo. Como hecho también destacable es preciso señalar la incorporación a [www.larazon.es](http://www.larazon.es) del suplemento *L'Osservatore Romano* en español.

El conjunto de estas mejoras se ha traducido en un aumento constante y sostenido de visitas a la web de *La Razón*, convirtiéndola en un sólido referente informativo online<sup>17</sup>. No obstante, esta estrategia sigue realizándose de manera particular ya que no existe sinergia alguna con ninguno de los medios que componen el Grupo Antena 3.

La apuesta digital de ADN, donde Planeta era el propietario del cien por cien del accionariado, comenzó bajo la dirección de Juan Varela como un proyecto potente y novedoso fracasando a los pocos meses por discrepancias en la línea editorial entre su director y José Manuel Lara.

En cuanto al diario colombiano *El Tiempo*, del que el Grupo Planeta ostenta el 51 por ciento de sus acciones desde el año 2007, sigue sin tener una estrategia clara en la Red, apostando hasta el momento solamente por una presencia testimonial en la que el volcado de la edición impresa conforma el 95 por ciento de su contenido.

El análisis pormenorizado de estos casos nos servirá para precisar el verdadero empleo del entorno online por parte de Planeta.

---

<sup>17</sup> Los últimos datos, según OJD Interactiva, correspondientes a febrero de 2013 son los siguientes: 2.289.630 visitantes únicos; 4.298.765 visitas; y 8.921.869 páginas vistas.

### 3.3.1. *La Razón* [www.larazon.es](http://www.larazon.es)

Fue una de las primeras publicaciones en España que apostó por la tecnología de telefonía móvil, para permitir la recepción de titulares en el teléfono móvil. Se trata de un servicio que siempre fue de pago, algo excepcional en un digital con contenidos mayoritariamente gratuitos, cuya financiación se basa prioritariamente en una publicidad online.

La versión digital de *La Razón* comenzó en el mismo momento en que el diario en papel ve la luz en noviembre de 1998. Por consiguiente el ciberperiódico ha atravesado las mismas vicisitudes que su homónimo en papel, pudiéndose distinguir dos etapas desde un punto de vista empresarial:

1. En sus primeros momentos la empresa editora del diario fundado por Luis María Anson, Audiovisual Española, es participada por distintas sociedades, entre las que se encuentran Grupo Zeta, Iniciativas Deportivas Alicantinas, Sherry Towers, Renvir y, mediante una ampliación de capital en 1999, Consulting Hispano-Mexicano de Negocios, Iberoamericana de Inversiones y Grupo Profesional.
2. A partir del año 2001 se produce la entrada en Audiovisual Española del Grupo Planeta quien, poco a poco, va haciéndose con la mayoría del capital social. Este proceso culmina con la completa desvinculación a finales de 2005 de Luis María Anson, quien previamente ya había cesado en sus funciones como Presidente en marzo de 2004.

Es preciso matizar que la apuesta de Audiovisual Española por el ciberperiódico fue escasa desde el primer momento. El diario digital nace supeditado al periódico en soporte papel, lo que se percibe tanto en el diseño del medio como en sus contenidos.

Desde su fundación hasta mayo de 2007 [www.larazon.es](http://www.larazon.es) se limita a volcar en la Red parte de los contenidos generados por la redacción del periódico en papel, con el objetivo principal de ofrecer un servicio complementario a aquellos lectores que, por determinadas circunstancias, no podían o no querían comprar el diario en un determinado momento. No tenía prácticamente actualización, pero poco a poco fue convirtiéndose en un ente autónomo. A partir de ese momento comenzamos a advertir cambios que se concretan en el diseño, contenidos y financiación, entre otros aspectos.

### **3.3.1.1. Evolución y cambios en el diseño**

Como anticipábamos anteriormente, advertimos dos etapas en este digital: la primera hasta mayo de 2007 y la segunda a partir de dicho momento hasta la actualidad.

La primera fase se caracteriza por tener un diseño muy simple que, en ocasiones puede ser considerado anodino. Las informaciones se presentan en un gran bloque central sin que exista una división en columnas o bloques verticales. Los textos se disponen sin que encontremos enlaces hipertextuales por lo que la carencia de interactividad resulta prácticamente total. Además el digital renuncia de manera expresa a la inclusión de elementos gráficos.

Es desde mayo de 2007 cuando se perciben algunos cambios notables en el diseño de la ciberpublicación. En primer lugar, el producto se ensancha en una apuesta por adaptarse a los estándares de la resolución de 1.024x768 píxeles, que sustituye el anterior de 800x600, tal y como hicieron en 2006 diarios como [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es) o [www.elpais.com](http://www.elpais.com) . Además se centra en la pantalla, en vez de dejarlo alineado a la izquierda, en un intento por estar mejor preparado ante los próximos formatos de pantalla que irán comercializándose en el mercado de manera masiva a medio plazo.

En la página principal las informaciones se organizan en tres bloques horizontales:

1. El superior, que incluye la cabecera, presenta los contenidos en tres columnas verticales, reservándose las dos de entrada para informaciones y la de salida para fotografías, menús, servicios, elementos publicitarios y un pequeño escaparate virtual que permite la compra de determinados productos.
2. El central, bajo el epígrafe “Más noticias”, tiene una única columna con noticias sin que aparezca ningún otro tipo de elemento.
3. El inferior está dedicado a los suplementos que tiene *La Razón* en papel: A tu salud, Verde, VD (sobre turismo y eventos), Libros y Fe y Razón. Pinchando en ellos el lector puede acceder a los contenidos en formato PDF tal y como están en la versión papel. También se puede pinchar en sus índices para acceder a noticias individualizadas en formato HTML.

Una vez seleccionada por el internauta una información, ésta se presenta en una sola columna sin que existan, a su vez, enlaces con otros contenidos. Además se reserva un bloque lateral a la derecha para facilitar la navegación por los distintos servicios y contenidos y una zona inferior de escaparate virtual.

Conviene poner de relieve que el periódico dispone de una barra de navegación (con distintas secciones y principales servicios) que se mueve conforme el lector navega por las páginas, en un intento por facilitar al máximo su orientación.

La mayor flexibilidad en el diseño, junto a la necesidad de adecuarse a los requerimientos legales en materia de accesibilidad web, han hecho que el digital incluya la funcionalidad de distintos tamaños de letra que el lector puede manejar a su antojo.

Por el contrario, la presencia de elementos gráficos y multimedia es prácticamente irrelevante, sobre todo en comparación con sus competidores más directos.

### **3.3.1.2. Evolución y cambios en el contenido**

Aunque existe cierto paralelismo entre los cambios formales y de contenidos, los segundos no son tan acusados como los primeros. Hasta mayo de 2007 eran muy pocas las informaciones que aparecían en la home del periódico y ninguna de ella disponía de enlaces para ampliar el contenido. Además, las noticias no se actualizaban sino que permanecían invariables a lo largo de todo el día.

Es cierto que a partir de mayo de 2007 [www.larazon.es](http://www.larazon.es) ha incrementado el número de noticias y que sus textos en la página principal son accesibles mediante enlaces, pero no lo es menos que dicha cantidad todavía es pequeña si lo comparamos con sus directos competidores.

Los cambios en los contenidos se basan en los siguientes aspectos:

- Incremento en los niveles de actualización.
- Aumento en el número de secciones.
- Acceso a un extenso conjunto de servicios, incluyendo páginas amarillas y blancas, restaurantes, callejero, cursos y masters, necrológicas, hoteles, horóscopo, clasificados y Bolsa.

Los responsables del medio decidieron profundizar en este proceso buscando una mayor interactividad mediante la implantación de blogs para algunos miembros de la redacción y de la puesta en marcha de encuestas entre los lectores. Alejandro Vara, por entonces director del diario, afirmaba en una conferencia que ofreció a los alumnos del Master de Periodismo de la Universidad Antonio de Nebrija el 9 de octubre de 2005:

“La idea fue hacer un periódico participativo, en el que los periodistas puedan entrar a ver las opiniones de los lectores sobre aquellos contenidos donde somos particularmente fuertes: salud, cultura y libros. Esto debe reflejarse en la web. Esta segunda fase es más compleja ya que no sólo habla de criterios periodísticos sino de temas técnicos que corresponde más a la parte técnica del periódico”.

Hasta mayo de 2007 no existían contenidos digitales específicos. En línea con lo indicado hasta ahora, lo que había era un mero volcado de las informaciones. En estos momentos el digital está publicando en su totalidad determinadas informaciones que aparecen más reducidas en la versión en papel. Estos contenidos son, principalmente, informaciones de los corresponsales del medio; y noticias de gran volumen (discursos, sentencias, memorias, dossiers). Parece existir una tendencia a dedicar la Red para los aspectos cuantitativos de la información y el papel para la valoración cualitativa de la misma.

### **3.3.1.3. Modelo de financiación**

El ciberperiódico apuesta por ofrecer los contenidos de manera completamente gratuita, con tres excepciones: artículos de opinión, acceso al periódico en formato PDF y hemeroteca.

Los artículos de opinión, incluyendo los editoriales, continúan siendo de pago. Así lo manifestaba Alejandro Vara en el mes de enero de 2005:

“Fue una decisión que tomamos en el año 2005. En nuestro periódico en papel la opinión tiene un peso específico muy importante. Somos un periódico de opinión, de referencia editorial, con un conjunto de colaboradores y columnistas muy potente. Lo cerramos para no correr el riesgo de que canibalizara nuestro periódico en papel”.

El acceso al periódico en formato PDF y la hemeroteca requieren la inscripción y el pago previo. Desde la propia web del diario se realiza la siguiente advertencia:

“Las tarifas corresponden a días naturales desde la fecha del alta. La suscripción a la edición impresa del

diario *La Razón* en formato PDF permite acceder desde un ordenador con conexión a Internet a la edición impresa original completa del día, así como a las ediciones atrasadas hasta un máximo de 2 semanas desde el día actual. Podrá tener todos los días la edición impresa original completa del diario *La Razón* a primera hora de la mañana en su correo electrónico. También tendrá derecho a utilizar libremente el servicio de Hemeroteca, en el que se encuentran archivados en formato PDF todos los artículos publicados por *La Razón* desde el año 2000. Si tiene cualquier consulta puede dirigirse a la dirección de correo de atención al suscriptor: [www.suscripcionweblarazon.es](http://www.suscripcionweblarazon.es)”

Los ingresos proceden de elementos publicitarios (esencialmente banners), promociones (es uno de los diarios digitales que mayor peso específico dan a este concepto) y patrocinio de determinados contenidos, como por ejemplo, los servicios.

El medio también ha implantado un servicio de escaparate virtual, en el que se comercializan distintas clases de productos: textiles, tecnológicos, domésticos. Este servicio es gestionado por la sociedad Código Barras Networks (CBN) y para acceder al mismo el usuario debe darse previamente de alta<sup>18</sup>.

La creación de [www.larazon.es](http://www.larazon.es) pretende aportar nuevos ingresos al Grupo Planeta, beneficiándose de las sinergias generadas en el seno del mismo, según se ponía de manifiesto ya en la Memoria Corporativa del año 2007:

“La facilidad de comunicación a través de la Red ha puesto los contenidos culturales y de entretenimiento al alcance de un público atento y sensible a la evolución de las tecnologías y a su capacidad de transmitir conocimiento. El Grupo Planeta apuesta por la Red y el comercio electrónico”.

Dichas sinergias son potencialmente generables a través de algunas de las unidades de negocio del Grupo Planeta a las que ya hemos aludido con anterioridad, siendo de particular relevancia la División de Cine y Producción Audiovisual de Planeta (con más de 800 películas en su catálogo y numerosas series de televisión) y la División

---

<sup>18</sup> CBN [www.codigobarras.com](http://www.codigobarras.com) es uno de los principales motores de búsqueda de compra y productos en el mercado español. Fundada en 2001 suministra a distintos portales de Internet tecnología para la búsqueda de productos. Según los datos aportados por la propia compañía a través de su página web, CBN gestiona centros comerciales, buscadores de productos, servicios de comparación de precios y resultados comerciales contextualizados para más de 400 portales y medios de comunicación y actualmente genera más de 300 millones de búsquedas y 40 millones de visitas mensuales.



de Formación Profesional (con marcas de cursos como CEAC, Home English y Deusto). De ahí que quepa deducir que el cada mayor peso específico del Grupo puede llegar a generar ingresos adicionales para el cibermedio mediante la comercialización de sus distintos productos (libros, fascículos, cursos...).

#### **3.3.1.4. Otros aspectos significativos de [www.larazon.com](http://www.larazon.com)**

En la actualidad la web del periódico ya tiene vida propia. El contenido que aparece en papel se vuelca a lo largo de la noche y el internauta puede ver las principales noticias que aparecen en la edición impresa a primera hora de la mañana, con unos crecientes niveles de actualización. Estas noticias comienzan a ser relegadas por otras más recientes cada hora.

La web se sustenta en tres pilares fundamentales:

1. La noticia de agencia que permite la actualización al instante.
2. Las noticias que se crean en la propia redacción (no existe aún una redacción totalmente integrada ni se tiene mentalidad web en la redacción del periódico en papel aunque colaboran diariamente en el contenido web).
3. Reportajes de elaboración propia.

El objetivo primordial en la actualidad es dotar cada día de mayor fuerza y relevancia el contenido propio. Se trabaja fundamentalmente el reportaje que aporta a la página web un valor añadido que no está presente en la edición de papel.



A finales del año 2010 se apostó por un diseño que, en cuanto a modelo, es totalmente diferente al del resto de webs informativas: se trata de una página confeccionada por cajas móviles que se ordenan por secciones y que permiten su personalización por el internauta. El lector tiene la posibilidad de colocar en primer lugar las noticias que más le interesen y desechar otras.

El terremoto acaecido en Japón en marzo de 2011 supuso un hito para [www.larazon.es](http://www.larazon.es). Se convirtió en la información más seguida desde la creación de la página web del periódico y provocó un nuevo diseño de las noticias sobre la catástrofe dándole una gran importancia y relevancia a esa cobertura informativa. Se decide un profundo rediseño, mucho más flexible, que se lleva a cabo a lo largo de todo el año 2011.

La web de *La Razón* va paralela a la línea del periódico en papel, pero es independiente. Se permite en ella dar un enfoque de algunos temas que el diario no aborda y destaca noticias que para el papel ni siquiera existen. Se mantiene, lógicamente la línea editorial, pero el criterio de las noticias es independiente.

Como ya se ha indicado, el sistema de actualización de noticias es constante

(cada diez minutos se realiza una actualización). En cuanto a la noticia de apertura, varía de cinco a seis veces a lo largo del día (según cambia la noticia también se modifica su enfoque). El objetivo es conseguir una web muy dinámica en la que el internauta vaya encontrando noticias nuevas cada vez que visite la página.

Con presencia en televisión, radio y prensa escrita, la gran asignatura pendiente del Grupo Planeta es la obtención de sinergias entre sus medios, un reto que todavía no se ha logrado. Desde que *La Razón* está en *Orbyt* se ha llegado a un acuerdo con Antena 3 Televisión para incluir una caja en [www.larazon.es](http://www.larazon.es) en la que se pueden ver los vídeos de los informativos de la cadena televisiva. Se trata de un caso excepcional que se realizó salvando innumerables problemas y con muchas reticencias.

Otro aspecto a resaltar es que se está potenciando la presencia en redes sociales con la reestructuración que se está llevando a cabo a partir de 2011. Twitter es el gran objetivo: el 80 por ciento de las noticias de la página web del periódico se twitteen. La cifra de seguidores no es muy alta, pero crece muy deprisa. En Facebook también está presente, aunque con mucho trabajo por hacer<sup>19</sup>.

En suma, [www.larazon.es](http://www.larazon.es) ha pasado de ser una sección más sin apenas medios tanto humanos como técnicos en sus primeros años a convertirse en una de las grandes apuestas del periódico. El perfil del usuario, gracias a las redes sociales, comienza a ser diferente al que sigue al periódico. Los usuarios de esta página se mantienen estables pero ha crecido de manera considerable durante todo el año 2011 quienes entran desde otras fuentes (sobre todo desde Google News, Facebook y Twitter). Estas redes facilitan el acceso de un público que, en otras condiciones, no visitaría la web (fundamentalmente por razones de ideología o edad) pero que encuentran noticias que les atraen e interesan.

---

<sup>19</sup> A 30 de septiembre de 2012 y, según el departamento multimedia del diario, las cifras de *La Razón* en las principales redes sociales son los siguientes: 41.244 seguidores en Twitter y 27.604 en Facebook.

### 3.3.2. ADN [www.adn.es](http://www.adn.es)

La versión en papel del diario gratuito *ADN* vio la luz en marzo del año 2006. Desde el inicio de su actividad el Grupo Planeta tuvo una posición predominante en el capital social de Editorial Página Cero, su empresa editora. Su puesta en marcha se enmarca dentro del fenómeno de la prensa gratuita, como respuesta estratégica de Planeta a un segmento de mercado en el que ya existían competidores directos como *20 Minutos* o *Metro* y al que por aquellas fechas se incorporaban otros como el diario *Qué!*.

Como medio digital advertimos dos etapas bien diferenciadas. En un primer momento, coincidiendo en el tiempo con la fecha de su lanzamiento, se pone en marcha el ciberperiódico [www.diarioadn.com](http://www.diarioadn.com) una réplica digital de la versión en soporte papel, sin contenidos adicionales y específicos para la Red dirigido por Albert Montagut.

La exigencia más clara que se hace a los recursos humanos del digital es que sean periodistas multimedia, capaces de integrar posteriormente en las informaciones los textos que redactan junto a las imágenes (estáticas y dinámicas) y ficheros de sonido.

En unos meses se percibe la decisión que toma el Grupo Planeta de potenciar dicha versión digital, tal y como estaba haciendo con otros productos online. Desde julio de 2007 hay una versión beta del que pudo ser testada por los distintos analistas. Aparece [www.adn.es](http://www.adn.es) convertido en una de las grandes apuestas estratégicas del Grupo Planeta por la distribución de contenidos periodísticos a través de la Red.

El nuevo ciberperiódico cuenta con una dirección y una redacción totalmente independiente de su homónimo en papel. Se evidencia que la búsqueda de un público más joven es uno de los ejes directrices de la publicación digital. El perfil ideal sería un

hombre o mujer de entre 18 y 35 años, que vive en su mayoría en capitales, de clase media-media con componentes de clase media-alta. En cuanto a su consumo se trata de un comprador de productos de ocio, tecnología, equipamiento, comunicaciones, viajes y productos financieros.

Hay una evidente transversalidad, no excluyendo una clara orientación ideológica, algo que parece encajar en un holding empresarial como es el Grupo Planeta. El nuevo producto se dirige a un lector que no se conforma con leer los contenidos de un medio sino que aspira a opinar sobre dichos contenidos o, incluso, a participar en la elaboración de los mismos. Al frente se sitúa Juan Varela, reconocido experto en el ámbito de la prensa online. Su blog <http://periodistas21.blogspot.com/> nos servirá de particular ayuda para comprender los primeros estadios de un proyecto ciberperiodístico como el de [www.adn.es](http://www.adn.es) y declarado partidario del Periodismo 3.0 o periodismo ciudadano, en los siguientes términos apuntados por él mismo (2005:140):

“Los partidarios del Periodismo 3.0 parten de dos certezas. Que el público sabe más de las noticias y de las informaciones que los propios periodistas. Es el famoso lema de Dan Gillmor. Que la información debe ser una conversación de muchos a muchos. Los grandes medios han convertido la información en una conferencia. El público puede tomar o dejar los datos, las noticias, pero no construirlas sin participar. El Periodismo 3.0 construye la información a partir de la conversación, donde la participación de la audiencia es fundamental para conducir el discurso y la información”.

Además del portal online e integrado con el mismo nombre, cuenta con el portal de televisión bajo demanda [www.adn.tv](http://www.adn.tv), donde el internauta puede seleccionar qué reportajes desea ver, así como los boletines informativos del medio.

En la memoria del Grupo Planeta de 2007 se indican claramente los motivos de este giro estratégico:

“ADN es un nuevo proyecto de comunicación del Grupo Planeta que combina la información de calidad, las tecnologías multimedia y la interactividad con el usuario. Este nuevo medio digital está dirigido a los ciudadanos que no se conforman con ser usuarios pasivos de la información y prefieren vivir en ella”.

Las bases de [www.adn.es](http://www.adn.es) son la información de calidad y una apuesta decidida por la participación y la interactividad, el multimedia y la web TV, hasta crear una auténtica televisión informativa en Internet a través de [www.adn.tv](http://www.adn.tv).

ADN tiene tres grandes puertas de entrada: la informativa [www.adn.es](http://www.adn.es), la social [www.vuestroadn.es](http://www.vuestroadn.es) y la audiovisual [www.adn.tv](http://www.adn.tv). Cada una de ellas supone un modo distinto, pero complementario, de participar en la información.

En el apartado informativo, se muestran las noticias más importantes del momento ampliadas con la ayuda de formatos multimedia y con la participación de los lectores. [www.adn.es](http://www.adn.es) integra, además, todos los contenidos de la edición impresa de ADN.

[www.vuestroadn.es](http://www.vuestroadn.es) recoge los artículos que suscitan mayor aportación entre los internautas, quienes disponen de una página personal con una dirección de Internet propia para almacenar, valorar y compartir con otros usuarios su información favorita.

[www.adn.tv](http://www.adn.tv) agrupa los contenidos en vídeo ordenados por canales temáticos, las imágenes enviadas por los usuarios y un noticiario específicamente diseñado para unos espectadores, los internautas, que no quieren estar sujetos a la rigidez de las parillas televisivas, sino ver las noticias donde, como y cuando quieren.

Con una redacción propia formada por periodistas digitales con experiencia y un equipo técnico propio, [www.adn.es](http://www.adn.es) apuesta por la transparencia como bandera fundamental de su proyecto: transparencia en el proceso informativo, con un libro de estilo abierto y participativo; y transparencia en la técnica, por medio del software libre y el código abierto que sostiene el mensaje informativo en la red. Los artículos se publican bajo licencia de Creative Commons que permite copiar, distribuir y comunicar todos los contenidos creados por la redacción.

Un año después de su llegada a la dirección, Juan Varela decide abandonar el

proyecto y la dirección del cibermedio es asumida Nuria Padrós, hasta aquel momento su segunda de a bordo. Bajo su gestión, [www.adn.es](http://www.adn.es) profundiza en tres ejes directrices esenciales que habían sido perfilados por el anterior responsable: un nuevo diseño web, la generación de contenidos propios y distintos de los del diario impreso y la búsqueda constante de la participación de las audiencias.

En definitiva, se percibe claramente que con este ciberperiódico el Grupo Planeta intenta dirigirse a un público diferenciado del de sus restantes productos periodísticos, cubriendo un nicho de mercado como el del ciberperiodismo participativo que, según determinados analistas, podría tener un peso específico decisivo en la cuenta de pérdidas y ganancias de un holding empresarial periodístico a medio plazo.

Además, en buena medida el digital se convierte en una pasarela del periódico de papel ya que en la página web se da a los internautas la posibilidad de descargarse en formato PDF el periódico impreso, sin coste alguno.

En enero del año 2009 la necesidad del Grupo Planeta de reducir costes económicos, dentro de un entorno caracterizado por la honda recesión en general y las dificultades financieras de los medios de comunicación en particular, provoca una desinversión en la iniciativa. Mantiene el proyecto online aunque con una actualización mucho menor, con publicación automática de teletipos y con la ayuda de la redacción de la edición en papel, tal como había ocurrido casi tres años antes con [www.diarioadn.es](http://www.diarioadn.es) . También como tres años antes, Albert Montagut vuelve a ocuparse de la dirección del digital y el impreso.

En ese momento, según OJD Interactiva el ciberperiódico manejaba las siguientes cifras: 1.349.216 usuarios únicos; 1.994.919 visitas; 7.757.247 páginas vistas. Antes cierre del diario gratuito, el 23 de diciembre de 2011, sus números correspondientes al cuarto trimestre del año eran: 1.456.980 usuarios únicos; 2.098.874

visitas; 7.991.960 páginas vistas.

### **3.3.2.1. Evolución y cambios de diseño**

Los cambios en el diseño vienen marcados por las dos cabeceras anteriormente indicadas. En el caso inicial [www.diarioadn.es](http://www.diarioadn.es) el diseño es muy básico: la página web se limita a incluir los contenidos del periódico en papel, sin que se fomenten elementos como la interactividad del usuario o la realidad multimedia. La situación cambia drásticamente con la nueva cabecera: [www.adn.es](http://www.adn.es) es un ciberperiódico completamente renovado que apuesta por un diseño diferenciado e innovador.

Uno de los aspectos más llamativos de este nuevo tratamiento formal es su gran home page, con una notable profundidad desde el punto de vista cuantitativo. Esta realidad llega hasta tales extremos que, para determinados internautas, puede hacerse tediosa la navegación por los contenidos al no disponerse del acompañamiento de la barra de navegación situada en la parte superior de la página.

El digital apuesta por la máxima anchura de pantalla (1024x768 píxeles), en línea con otros proyectos ciberperiodísticos surgidos a partir de 2006. En esta separación horizontal se opta por incluir una quinta columna dedicada fundamentalmente a la publicidad.

La página se subdivide en tres partes horizontales:

- En la superior se encuentra la cabecera y la barra de herramientas, así como un apartado específicamente dedicado a los aspectos de “Lo más leído, lo más comentado, etiquetas”. Asimismo se incluyen algunas informaciones destacadas (aunque no necesariamente coinciden con las más relevantes tratadas por el digital).
- La parte central es separada de la superior mediante un elemento



informativo referido a cómo crear un club de lectores de *ADN* (se invita a los lectores a suscribirse, guardar noticias y publicar la de los internautas). Esta parte central incorpora un primer segmento de noticias principales, presentadas a dos y tres columnas, muchas de ellas con sus correspondientes fotografías. La cuarta columna incorpora artículos de colaboradores.

- Por último, la parte inferior incluye los titulares de las noticias que hemos encontrado en los dos anteriores apartados, agrupados en secciones. Se adjunta información sobre quién esté detrás del proyecto, contacto y aviso legal.

Conviene poner de relieve que hasta la desinversión económica, el diseño potencia más los elementos gráficos que en el otro ciberperiódico del Grupo Planeta, [www.larazon.es](http://www.larazon.es).

### **3.3.2.2. Evolución y cambios en el contenido**

Los cambios en los contenidos son tan intensos como los que apreciamos en el diseño. El ciberperiódico da un giro de 180 grados respecto al proyecto anterior que, básicamente, consistía en un mero volcado de la versión impresa.

Se produce un drástico aumento en el volumen de las noticias, buena parte de las cuales no están en la edición de papel. Éste es un factor diferencial de primer nivel en este nuevo ciberproducto: aprovechar las carencias de límites de tiempo y espacio del medio para convertirlo en un macroalmacén informativo.

Desde el punto de vista temático [www.adn.es](http://www.adn.es) se caracteriza por siete aspectos esenciales:

- Menor dedicación a la política que otros competidores y, por el contrario, mayor atención en temas referidos a ciudadanía, ciencia y tecnología.
- Apuesta por el fenómeno multimedia, ya que muchos de los contenidos se pueden ver además de leer. La presencia de vídeos (soportada con las funcionalidades del portal [www.adn.tv](http://www.adn.tv) anteriormente indicado) marca decisivamente este nuevo proyecto periodístico.
- Creciente peso específico de la parte de opinión, tanto por los colaboradores como la emitida por los internautas.
- Apuesta por la noción de “información de servicio”, con particular énfasis en elementos como la información meteorológica, mapas de carreteras, páginas amarillas o callejero.
- Se puede acceder a las noticias de alcance local a través de las ediciones en PDF del periódico.
- Se publican informes monográficos que, por sus dimensiones, no tienen cabida en el producto impreso convencional.
- Como ya se ha apuntado, muchas de las noticias son exclusivas para el ciberperiódico, no apareciendo en su correspondiente versión de papel.

A diferencia de lo que ocurre con el otro digital del Grupo Planeta, las diferencias en la redacción de contenidos entre *ADN* en papel y [www.adn.es](http://www.adn.es) resultan muy evidentes. El digital apuesta claramente por lo que podríamos calificar como de auténtico “estilo web”, lo que se concreta, entre otros, en aspectos como:

- Las abundantes informaciones de carácter multimedia a las que anteriormente nos referíamos son en muchas ocasiones elaboradas por un único periodista capaz de gestionar adecuadamente tanto los elementos textuales como los gráficos y de sonido.
- Interactividad y participación de los lectores en la elaboración de los contenidos, no sólo facilitando sino incluso fomentando dicha intervención.
- Actualización constante de los contenidos, que incluye el desplazamiento de las informaciones de su lugar en la home page, lo que en ocasiones puede dar lugar a dificultades de navegación entre los internautas si pretenden consultar el periódico de manera constante.

Este digital es completamente gratuito (de la misma manera que ocurre con su correspondiente cabecera impresa). No se cobra por ninguna sección, por lo que la totalidad de sus ingresos proceden de la publicidad y el patrocinio de contenidos. Ambos conceptos son gestionados a través de la empresa Planeta Medios Digitales.

En lo que se refiere a publicidad, se caracteriza por tener una gama de posibilidades muy superior a lo que es habitual, con modalidades como megabanner, botón, robapágina, interstitial, layer o rascacielos. Las tarifas de cada formato están en la propia página web, lo que tampoco resulta frecuente.

Además, [www.adn.es](http://www.adn.es) es un medio que presta gran atención al patrocinio de contenidos. Por ejemplo, su sección de servicios (que incluye elementos como información televisiva, cartelera, información meteorológica, resultados deportivos o información callejera) cuenta con distintos patrocinadores que aparecen en forma de megananner o elemento publicitario horizontal.

El ciberperiódico fue pionero en colocar productos novedosos en el mercado como, por ejemplo, jugar con las redes sociales. La cobertura que realizaron de las elecciones generales del año 2008 se llevó a cabo a través de Twitter (fue el primer periódico en elaborar reportajes exclusivos para Internet). También se crearon nuevas herramientas como la llamada Quick: un vídeo que, directamente en streammer, se podía ver en la página web de [www.adn.es](http://www.adn.es).

El resto de proyectos interesantes que se tenían preparados no llegaron a ver la luz por la desinversión económica del Grupo Planeta y, como ya apuntábamos, [www.adn.es](http://www.adn.es) pasó a ser un ciberperiódico con pocos medios y muchas limitaciones.

En el mes de octubre del año 2011 se inicia su última fase con la puesta en marcha de [www.adnplus.es](http://www.adnplus.es) con un diseño renovado y el objetivo de conseguir una mayor cercanía con el público a través de la interacción. Incluye todos los días informaciones relacionadas con el movimiento en la Red a través de la primera sección de un community manager en la prensa europea. Asimismo hace énfasis en la publicación de temas que se generan en las redes sociales y ofrece distintos suplementos cinco días a la semana: el lunes, Salud y Sexo; el martes, Redes y Apps; el miércoles, Diseño y Tendencias; el jueves Comer y Beber y el viernes, Weekend! Además, el 18 de octubre anunció que contaría con aplicaciones para iPhone y iPad.

### **3.3.2.3. Otros aspectos significativos de [www.adn.es](http://www.adn.es)**

Hasta el momento de la desinversión del Grupo Planeta, [www.adn.es](http://www.adn.es) se caracterizó por apostar por el valor añadido de la interactividad llevado hasta sus últimas consecuencias. Ya en el propio blog de Juan Varela el 16 de julio de 2007 se

planteaba el siguiente comentario en relación con esta idea<sup>20</sup>:

“Cada internauta dispondrá de una página personal donde gestionar los contenidos de [www.adn.es](http://www.adn.es), los suyos propios y los de los usuarios con los que forme comunidades. Una página donde guardar sus contenidos preferidos, suscribirse a través de tags de la información, reunir comentarios o votaciones y donde seguir la actividad de sus amigos en una auténtica red social. En el futuro próximo incorporaremos aplicaciones dinámicas, APIs y otras herramientas para facilitar a los usuarios la gestión y edición de la información y contenidos de su interés”.

La búsqueda de la interactividad también se percibía en la incorporación de los comentarios de los lectores en todas las informaciones, así como ofrecerles una página personal que se concibió a su medida. El paradigma de esta situación vino dado por la sección *Vuestro adn.es* donde se le brindaba de manera expresa un ciberespacio para que guardase sus noticias, las compartiera con otros usuarios o las generase (todo ello siempre previo registro).

Vista la trayectoria de [www.adn.es](http://www.adn.es) durante sus años de vida, sí se percibía la existencia de un creciente número de comentarios e intervenciones por parte de los internautas. Poco a poco, los lectores del digital se habituaron a este original planteamiento periodístico que apostó por su participación activa en el proceso de conformación del periódico.

Pese a todo lo hasta ahora comentado es curioso indicar que aunque el medio ponía los nombres, fotografías y cargos de sus responsables de manera detallada junto a todos ellos siempre ofrecía la misma dirección de correo electrónico, no existiendo referencias a direcciones individuales de sus componentes.

Por otro lado, dado que estamos encuadrando un proyecto como [www.adn.es](http://www.adn.es) en el ámbito del periodismo participativo, forzosamente se otorga una gran relevancia a un fenómeno como el de los blogs. Tal hecho lo percibimos desde un doble punto de vista:

---

<sup>20</sup> Cfr. <http://www.periodistas21.com/2007/07/betaadnes.html> [Última consulta: 13 de marzo de 2013].

- Los redactores de la publicación utilizan el formato blog para el desarrollo de un número considerable de noticias.
- El digital fomenta que sus usuarios se conviertan en bloggers que publican sus contenidos amparados por el paraguas del ciberperiódico.

En consonancia con lo anteriormente indicado, [www.adn.es](http://www.adn.es) dispuso de sindicación de contenidos RSS, explicando en la propia home page de qué manera el usuario podía acceder a dicho servicio (como dato significativo el digital facilitaba la inscripción a las etiquetas más relevantes de las últimas 24 horas) y ofreciendo la posibilidad adicional de añadir el RSS a un blog o página personal del internauta.

La utilización de las licencias creative commons constituyó una de sus grandes apuestas estratégicas. De hecho así figura de manera explícita en la propia página del ciberperiódico, cuando se pone de manifiesto que se publica bajo licencia de Creative Commons, con el siguiente texto de aviso:

“Tu eres libre de:

- Copiar, distribuir, comunicar y ejecutar públicamente la obra.
- Hacer obras derivadas.

Bajo las siguientes condiciones:

- Atribución. Debes reconocer y citar la obra de la forma especificada por el autor o el licenciante.
- No Comercial. No puedes utilizar esta obra para fines comerciales.
- Licenciar igual. Si alteras o transformas esta obra, o generas una obra derivada, sólo puedes distribuir la obra generada bajo licencia idéntica a ésta.
- Al reutilizar o distribuir la obra, tienes que dejar bien claro los términos de la licencia de esta obra.
- alguna de estas condiciones pueden no aplicarse si se tiene el permiso del titular de los derechos de autor.
- Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derchos morales del autor.

Advertencia. Los derechos derivados del uso legítimo, del agotamiento u otras limitaciones o excepciones reconocidas por la ley no se ven afectados por lo anterior.

Esto es un resumen simple del texto legal (licencia completa)”.

A quienes deseaban profundizar más se les daba la opción de la información completa en inglés (pinchando en ese mismo fichero), así como el enlace a la página web: <http://creativecommons.org>.

Dada su orientación tecnológica el digital apostó desde su nacimiento claramente por los nuevos formatos. Aunque no existe ninguna clase de referencia explícita en este sentido a aspectos como la telefonía móvil o similares si es evidente el destacado papel que en este proyecto tiene la convergencia entre la televisión y el mundo IP.

Como ocurre en todas las cabeceras del Grupo es posible que se haya beneficiado de su integración en Plantea, cuya creciente apuesta por este segmento de mercado ya ha sido reiteradamente puesta de manifiesto (y que se concreta tanto en la adquisición de empresas especializadas como a partir de la implementación de plataformas de comercio electrónico).

#### **3.3.2.4. Cierre de ADN y [www.adn.es](http://www.adn.es)**

El sector de la prensa es uno de los que se está viendo especialmente golpeado por la crisis económica, lo que se ha traducido en un descenso más que importante de los ingresos publicitarios. El diario gratuito *ADN* no ha aguantado más los envites de la crisis y el viernes 23 de diciembre del año 2011 salió a la calle por última vez. La decisión fue comunicada a los trabajadores el jueves 22 de diciembre. El cierre también supuso el adiós de la página web del diario<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Durante la tarde del jueves 22 de diciembre la redacción en Madrid, compuesta por una decena de personas, mantuvo una reunión donde se les comunicó la noticia del cierre del periódico. Los inversores

La empresa confirmó que el cierre se debió a los problemas de publicidad que estaba atravesando el gratuito, ya que no ingresaba lo suficiente para mantener con vida el proyecto. Situación que corroboraron ante las previsiones de ingresos publicitarios para el año 2012<sup>22</sup>.

*ADN* no fue el primer diario gratuito en caer por la crisis. Dos años antes el periódico *Metro* cerró en España a raíz de su mala situación económica. Las pérdidas de *ADN* fueron mayores que las de la competencia en el sector de la prensa gratuita.

La Federación Española de Sindicatos de Periodistas (FeSP) consideró una pésima noticia el cierre de *ADN* y más aún que se produjese sin proponer a los trabajadores medidas alternativas. El adiós de un medio de comunicación siempre es negativo, tanto para los trabajadores como para la sociedad, que pierde una parte de su derecho a recibir información. Agustín Yanel, secretario de comunicación de dicha federación afirmó:

“Hemos denunciado siempre experimentos periodísticos a los que se lanzaron determinados empresarios, unos modestos y otros muy importantes cuando era época de “vacas gordas” y sólo pretendían con ello ganar dinero a costa de la publicidad”.

Desde la Federación de Asociaciones de Periodistas (FAPE), se informó que el cierre de *ADN* ponía fin a otro año negro para el periodismo en España. Su Presidenta, Elsa González, indicó:

“Alguno pensó que la propiedad de un gratuito era igual a ganar dinero rápido y terminó utilizándolo como medio de presión. Cuando ya no le interesaba, lo cerró sin dar alternativas ni explicaciones. La desaparición de *ADN* es especialmente dolorosa por conocer a quien pertenece”.

Desde su nacimiento, *ADN* intentó estar a la cabeza del diseño y los comentarios y buscó la compleja pero fascinante horizontabilidad con las redes sociales. Más de dos

---

decidieron que las pérdidas fueron tan grandes que el producto estaba agotado seis años después de su salida a la calle. La decisión cogió por sorpresa a los periodistas. La plantilla del diario contaba con 60 personas, que se dividían entre las redacciones de Madrid, Barcelona y Valencia.

<sup>22</sup> Desde el mismo viernes día 23 de diciembre comenzaron las conversaciones para resolver la salida de los trabajadores, aunque las negociaciones se intensificaron a partir del día 2 de enero del año 2012.



millones de lectores fueron fieles al diario *ADN* desde su primer día en la calle. Tenía una tirada de un millón de ejemplares con ediciones en Madrid, Barcelona y Valencia. Con su desaparición, el Grupo Planeta se quedó sin uno de sus cibermedios, el único gratuito cuyo formato fue exportado también a Colombia donde sigue apareciendo bajo el mismo nombre.



### 3.3.2.5. *ADN* Colombia

Por primera vez apareció en las calles de las principales ciudades de Colombia el 15 de septiembre de 2008 siendo también de carácter gratuito y con una información directa y muy visual. Al mismo tiempo se pone en marcha en la Red <http://diarioadn.co> exactamente con las mismas características que su edición en papel, el mismo contenido y las mismas secciones.

En poco tiempo se ha convertido en el primer diario gratuito en Colombia con circulación nacional (con cuatro ediciones diarias de lunes a viernes en las principales ciudades del país, Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla) y en el cibermedio colombiano más seguido a través de Internet.

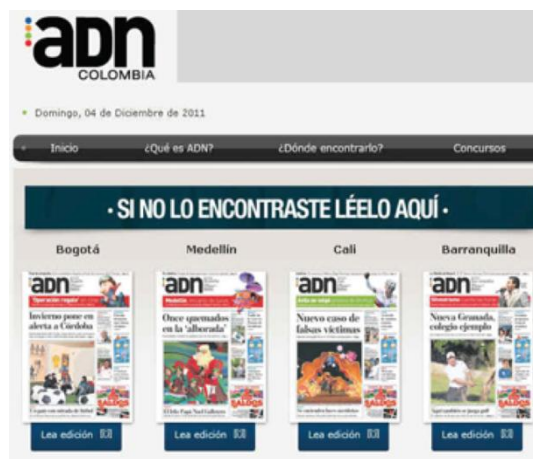
Además de las habituales secciones de todo medio de esta índole, en la sección

Xprésate los lectores tienen espacio para expresar sus opiniones y servir de reportero al ciudadano. Cada edición tiene su contenido propio y su mirada local. También incorpora especiales en los que se encuentra información útil para los lectores, quienes tienen a su alcance las últimas noticias sobre sanidad, salud y educación en la sección La Vida.

Asimismo se aborda el tema medioambiental en El Planeta o las últimas novedades en tecnología en la sección Gadget; de los cuidados de los niños y de las madres gestantes en ABC Bebé; los secretos de los vehículos en Sobre dos Ruedas; de lo más reciente en la moda, en Pasarela o de los viajes y destinos más divertidos en De Paseo. Completa la información sobre la cultura en todas sus vertientes (cine, música, artes plásticas o literatura) con La televisión, farándula y hasta agenda diaria para el qué hacer en la ciudad, además del horóscopo, los crucigramas y los juegos divertidos.

ADN Colombia cuenta con una amplia red de distribución. Entrega 300.000 ejemplares diarios de lunes a viernes. El diario se distribuye en puntos de alto tráfico peatonal y vehicular, en sistemas de transporte masivo, universidades, edificios de oficinas, restaurantes, clínicas y hospitales.

Su edición online busca llegar a un público con un perfil joven, de clase social media, media-alta, con profesiones liberales y ofrecer una visión más cercana de lo que sucede en Colombia, proporcionando también una visión más cercana de las informaciones que llegan desde España. Con esta apuesta, el Grupo Planeta pretende extender al país latinoamericano la misma estructura empresarial que posee en nuestro país.



### 3.3.3. Onda Cero Radio Radio [www.ondacero.es](http://www.ondacero.es)

A diferencia de la web de Antena 3 Televisión que tuvo una primera fase muy promocional, la web de *Onda Cero Radio* nace con la intención de ser un medio de comunicación muy orientado a dos grandes ejes: la información y los contenidos de programas (en una faceta más lúdica).

La web de la emisora radiofónica ha trabajado siempre con escasos medios. La parte informativa nunca ha podido desarrollarse ampliamente y, al dirigirse desde el departamento multimedia de Antena 3 Televisión, aprovecha todo el contenido que produce la web de la cadena de televisión (de hecho la utiliza como contenedor de noticias, situando dentro de su web sus contenidos, pero el 85 por ciento de la información la tienen cubierta con las noticias que entran directamente desde el gestor a través de Antena 3 Televisión). De esa forma el equipo de redacción se puede centrar casi exclusivamente en el despiece de programas como, por ejemplo *Los fósforos de Herrera* o entrevistas concretas realizadas en programas o secciones de los diferentes programas de la emisora.

Desde su creación en el año 1999 se han mantenido estas características. Se ha mejorado y se van teniendo más utilidades y más secciones y el equipo humano ha

aumentado considerablemente.

En sus inicios solamente se encontraba al frente del proyecto una persona, Jorge Granullet, actualmente director del programa de *Onda Cero Radio Gente Viajera*. En un principio no estaba integrada en el departamento de Antena 3 Multimedia. Cuando pasa a depender de este departamento que dirige todos los proyectos multimedia del Grupo Antena 3, se incorpora una segunda redactora, Mónica Muñoz, que sigue hoy en día coordinando la página. A partir de ese momento, el equipo humano crece hasta llegar a cuatro redactores y una community manager.

La web de *Onda Cero Radio* estaba relegada a un segundo plano hasta que a principios del año 2010 comenzó a ser potenciada de manera clara por el Departamento Multimedia de Antena 3 Televisión. Se ha comenzado a trabajar en innumerables productos informativos. Cada uno de ellos otorga numerosas posibilidades a los usuarios para que puedan participar en la elaboración de la información, pero la organización de la página y su diseño están en proceso de mejora ya que sigue sin atraer demasiado a los usuarios, que no distinguen la estructura a simple vista.



### **3.3.3.1. Características de la nueva página**

Se mejoró con su aparición la calidad del audio en directo y de los podcasts y se ofrecen todos sus contenidos a través de Internet. La principal apuesta de la cadena seguirán siendo las retransmisiones en directo, para lo que se ha mejorado sustancialmente la calidad del audio, tanto en directo como bajo demanda, y pasará a emitir en formato mp4.

Asimismo la cadena apostó por ofrecer todos sus programas completos mediante podcasts y archivos mp3. La nueva página está totalmente integrada en las redes sociales y cuenta con un diseño más claro, orientado a facilitar el acceso a la información y la participación del usuario, además de la integración con las redes sociales, que permite compartir los comentarios con otros internautas.

El nuevo sitio albergará audios, noticias, artículos, blogs y vídeos, dentro de una apuesta por los contenidos de calidad, en diferentes formatos y a través de distintas formas de consumo, como aplicaciones para algunos dispositivos móviles.

Se comenzó un rediseño de la web en el mes de mayo del año 2011, una vez realizada la cobertura de las elecciones autonómicas y municipales. Los problemas fundamentales de la antigua web de *Onda Cero Radio* eran:

- Se trataba de una web poco flexible y muy pesada. Se iban cargando audios y se ordenaban cronológicamente. Permitía realizar muy pocas cosas más.
- No tenía ninguna integración con las redes sociales. Ni siquiera contaba con algo tan básico como la opción “Me Gusta” de Facebook. Era una web muy centrada en el directo (esto se debía a que era el producto más demandado por el usuario que visitaba la página y, dado que no puede escuchar la radio por estar en el trabajo, entraba en la web, buscaba el programa, minimizaba y

lo escuchaba).

- La web tenía una relación cronológica de programas con algunos destacados.

La página actual es mucho más flexible y está totalmente integrada con las redes sociales, incluyendo Facebook, Twitter y Windows Life. También se ha mejorado la calidad de los audios (actualmente se utiliza un tipo de formato llamado AAC Plus que permite comprimir más el fichero dándole mayor calidad) que, en el caso de la modalidad bajo demanda, han pasado de una codificación de 30 en AA estandar a 64 en AACPlus<sup>23</sup>.

Frente a la filosofía del directo de la web anterior, la actual apuesta por tener con la audiencia una relación más allá del directo. Una vez que el usuario entra en la web se intenta proponerle otros productos como mejores audios de *Los fósforos de Herrera*, un ranking del momento preferido de *la Parroquia del Monaguillo* o las mejores entrevistas del programa de Isabel Gemio, por ejemplo. Son opciones y propuestas con las que se trata de captar la atención de los usuarios que entran a la página (en principio, solamente a escuchar el directo).

La nueva web atravesó una etapa de tres meses de corrección de errores. En ese periodo muchos usuarios manifestaron sentirse perdidos al estar acostumbrados a una tarea mecánica de entrada y navegación en la página anterior. Superados esos inconvenientes iniciales, nos encontramos ante una web de fácil navegabilidad, con un menú principal sustentado en cuatro elementos:

- Noticias.
- Programas.
- Audios.
- Blogs.

---

<sup>23</sup> Expresado con otras palabras, se duplica la calidad y con el nuevo formato los contenidos no pesan el doble. Están más comprimidos. Se oye el contenido mucho mejor y pesa la mitad. El trabajo de la parte técnica ha sido muy importante para conseguir mejorar sustancialmente la calidad.

El menú muy concreto, sin muchas subsecciones, facilita el acceso de los internautas a cualquier programa o escuchar y permite destacar la línea editorial. Además de mantener la facilidad de navegación, ofrece otros servicios como un reportaje fotográfico de un personaje que fue invitado a un programa determinado o un conjunto de audios con los mejores momentos de la semana. Todo para intentar ampliar la relación que se tiene con el usuario<sup>24</sup>.

### **3.3.3.2. Relación de la nueva web con las redes sociales**

Como hemos anticipado en el anterior apartado, antes de lanzar la nueva web en marzo de 2011 se incorporó la figura de un community manager siguiendo la misma línea que había diseñado el Departamento Multimedia de Antena 3 Televisión con la página online de la cadena televisiva un año antes. Se ordenaron los perfiles de todos los presentadores y figuras más relevantes de la cadena radiofónica en las redes sociales, así como sus blogs, al mismo tiempo que se diseñaron las líneas a seguir de cómo se debe actuar o qué campañas se pueden realizar para mejorar los contenidos.

Con la puesta en marcha de la nueva web lo que se ha asegurado la emisora es estar mejor preparada para entrar en el mundo de las relaciones con las redes sociales. Desde entonces se puede comentar en directo la emisión u otros temas en el módulo personal de Facebook o Twitter. En estas dos líneas están trabajando en la actualidad desde el área de Antena 3 multimedia para *Onda Cero Radio*.

La incorporación del botón “Me Gusta” en Facebook y poder twittear tuvieron

---

<sup>24</sup> El usuario de [www.ondacero.es](http://www.ondacero.es) tiene una característica muy especial que es su tiempo de permanencia en la página. Tanto la web de *Onda Cero Radio* como la de *Europa FM* son líderes en España en tiempo de permanencia de sus usuarios. Esto se debe a que están orientadas a un público que quiere entrar en ellas para escuchar el directo. Si esta característica se compara con páginas vistas, el resultado es catastrófico: se ha comprobado que los usuarios entraban para escuchar el directo y minimizaban la página mientras realizaban sus trabajos o tareas. Ahora esos mismos internautas comienzan a hacer algo más en la página que escuchar el directo (comentan las noticias, se recomiendan en Facebook, interactúan con la web...).

un efecto muy positivo para la web de *Onda Cero Radio*. Las visitas crecieron un 143 por cien en el primer mes por este motivo. En los meses siguientes, se mantuvo el incremento, un fenómeno curioso observando que se produjo simplemente por incorporar en la página un botón que permitía el acceso directo desde la conocida red social a la página web de la cadena radiofónica. Esta relación circular provocó un gran potencial en el número de visitas.

#### **3.3.3.3. Similitud con [www.antena3.es](http://www.antena3.es) y hueco de crecimiento**

Se ha creado el estándar de navegación del Grupo Antena 3. El usuario que navegue por [www.antena3.es](http://www.antena3.es), cuando entra en [www.ondacero.es](http://www.ondacero.es) encuentra los mismos servicios posicionados en el mismo lugar. El volumen de audio o el play de la página de la cadena radiofónica están situados en el mismo lugar que el volumen de audio y el play de la web de la cadena televisiva. Hay muchas cuestiones que a los usuarios les resultan familiares. Se pretende que el usuario que haya navegado en una página de cualquier medio del grupo, al entrar en otra de ellas sepa hacer las operaciones básicas sin grandes problemas.

En cuanto a los contenidos, curiosamente algunos funcionan de manera muy fluida en [www.antena3.es](http://www.antena3.es), pero no lo hacen de igual manera en [www.ondacero.es](http://www.ondacero.es). Una de las grandes diferencias en beneficio del buen funcionamiento de la web de *Onda Cero Radio* es que desde el primer momento todos los profesionales de la cadena se han involucrado de manera total en ella (no ocurriendo lo mismo en la de Antena 3 Televisión). Los profesionales de la radio no dejan la web únicamente en manos del Área Multimedia de Antena 3 Televisión, promocionando de manera directa y casi personalizada sus productos. Tienen un sentido de pertenencia que no existe en el resto



de medios del grupo. Además, al mejorar su optimización en un buscador como Google, se facilitó la integración en las redes sociales.

¿Más informativa o más lúdica? Esa fue una de las preguntas claves para el desarrollo de la nueva [www.ondacero.es](http://www.ondacero.es) y surge porque la emisora se comporta, en cuanto a su programación, de manera distinta según la hora del día. No es lo mismo escuchar el programa de Carlos Herrera desde la seis a las diez de la mañana, que hacerlo desde esa hora hasta su finalización a las doce y media. Se trata de dos programas totalmente distintos. En la web ocurre lo mismo. Se trata de la misma [www.ondacero.es](http://www.ondacero.es), pero hay momentos en ella más lúdicos (*El Monaguillo*, *Los Fósforos de Herrera* o Isabel Gemio) y otros más informativos (Carlos Alsina, boletines informativos o tertulias políticas). Se apostó más por la información sin perder capacidad de proponer otros contenidos<sup>25</sup>.

El objetivo de *Onda Cero Radio* y del Área Multimedia de Antena 3 es que cada emisora cree su propia página web. Ahí se encuentra una vía de crecimiento interesante que se puso en marcha en septiembre de 2011. Se ha creado una especie de estándar de mínimos garantizados a cada emisora. Es decir, los responsables de cada una de ellas deben responsabilizarse de actualizar sus contenidos. Ejemplos como los de [www.ondacero.es/palencia](http://www.ondacero.es/palencia), [www.ondacero.es/mérida](http://www.ondacero.es/mérida), [www.ondacero.es/oviedo](http://www.ondacero.es/oviedo) son ciertamente significativos. Cada una de ellas desarrolla ideas y las traslada al Área Multimedia de Antena 3 Televisión para su aprobación. Algunas emisoras ya tienen acuerdos publicitarios con cadenas de cines o supermercados locales. En la web correspondiente se informa sobre los estrenos o las ofertas de la semana. Tener un

---

<sup>25</sup> ¿Dónde tiene su hueco de crecimiento la web de una cadena radiofónica? El ámbito informativo está fuertemente copado por los periódicos (quienes primero llegaron a la Red) y el de entretenimiento sufre la desmesurada competencia de la televisión (quien cuenta con el poder de las imágenes en movimiento). Desde tal punto de vista, la capacidad de desarrollo estaría en la creación de una red de webs locales que ofrezcan información cercana de servicio en la parte del contenido y con una publicidad basada en anunciantes locales con creación de contenido *ad hoc* para acciones que se realicen en una ciudad concreta.

gestor de contenidos común facilita la operación creando un nicho de negocio importante.

El Área Multimedia de Antena 3 ha realizado un profundo análisis de la página de cada emisora y ha comprobado que todas son distintas, tienen sus necesidades personales y que el gran crecimiento llegará por el contenido personalizado e individual en cada una de ellas<sup>26</sup>.

#### **3.3.3.4. Comparativa, apoyo y sinergia de grupo**

La web de *Onda Cero Radio* no tiene la misma posición en el mercado y en cuanto a la audiencia que la emisora radiofónica. La web más visitada es la de la *Cadena SER* (820.000 usuarios), seguida por *Onda Cero Radio* (698.000) y en tercer lugar la de la *Cadena COPE* (640.000), según datos de OJD Interactiva del mes de diciembre de 2012.

El primer objetivo de [www.ondacero.es](http://www.ondacero.es) es aumentar el número de usuarios y visitas. Y el segundo gran objetivo es superar la audiencia de la *Cadena SER*, aunque se ha planificado como un trabajo a medio plazo porque los medios tanto técnicos como humanos que posee la web de la cadena radiofónica del Grupo PRISA son infinitamente mejores y más numerosos que los de *Onda Cero Radio*.

Se pretende que la web sea el lugar de encuentro para interactuar con el internauta y que éste haga un uso activo de las redes sociales. Se trabaja también de manera especial en que contenidos y opiniones que aparezcan en la web puedan terminar derivándose en la radio. Cada programa busca acciones estratégicas para la

---

<sup>26</sup> La base conceptual de tal planteamiento es que se considera que la radio online tiene un techo bastante más bajo que la televisión online. Es una escucha alternativa. La utiliza aquel usuario que no puede escuchar la emisión radiofónica de la manera más convencional. Permite menos creación de contenido propio, menos riqueza que una televisión, en definitiva, tiene una clara limitación en su crecimiento.

web de la cadena (comentarios, encuestas, rankings o recepción de audios y vídeos).

Entre el segunda segundo trimestre del año 2010 y el mismo periodo del 2011, la web de *Onda Cero Radio* creció un 50 por cien. La apuesta por parte del Grupo Antena 3 es total y cuenta con la ventaja de que en la emisora de radio no existieron reticencias al fenómeno de Internet (el usuario que escucha la radio a través de Internet es porque no puede hacerlo mediante otros soportes).

La sinergia entre la web de Antena 3 Televisión y *Onda Cero Radio* es total, algo que no sucede con el resto de cibermedios del Grupo Planeta (incluyendo los casos comentados de [www.larazón.es](http://www.larazón.es) o [www.adn.es](http://www.adn.es)). La explicación interna es que todos estos medios tienen un accionista común pero solamente los dos primeros y *Europa FM* están integrados dentro del Grupo Antena 3, dependiendo del mismo departamento, el Área Multimedia de la cadena televisiva, por razones de optimización de gastos y centralización de servicios, teniendo por lo tanto una relación más estrecha y especial.

Con la puesta en marcha de la nueva web se ha hecho mucho más cómoda la venta de publicidad para los comerciales. Lo que más éxito tiene sigue siendo la web de la televisión, y el formato estrella es el prerroll de vídeo. Eso permite entrar en campañas de rotación general, es decir donde están todas las campañas del grupo, lo que garantiza a *Onda Cero Radio* tener ingresos fijos. A partir de ahí se hace también venta específica de la emisora<sup>27</sup>.

#### **3.3.4. Europa FM [www.europafm.es](http://www.europafm.es)**

Proveniente de la antigua *Onda Mini*, creada en 1993, *Europa FM* se dio a conocer en la programación musical española en 1996. En la actualidad combina los

---

<sup>27</sup> Lo que está teniendo una gran demanda son los especiales como, por ejemplo, los Sanfermines.

formatos Contemporary Hits Radio y Adult Contemporary con programas de tipo magazine como *Ya te digo*, *Ponte a prueba*, *La noche es nuestra*, *¿Me pones?* o *Café del mar*.

La reubicación de [www.europafm.es](http://www.europafm.es) en el entorno digital ha sido algo más intensa que la de otras emisoras y siempre mostró claros signos de querer aprovechar las oportunidades interactivas que ofrece Internet. Nuevamente sigue primando el uso del correo electrónico (de la cadena, de algunos programas y para participar en algunos concursos).

Además el portal incorporaba hasta la reforma de su página cuatro foros, uno para cada uno de los tres principales programas (*Ya te digo*, *Ponte a Prueba* y *La noche es nuestra*) y otro más para *Fórmula Europa FM*. A excepción del de *Ponte a prueba*, los otros tres estaban estructurados en subforos con los que se pretendía canalizar de un modo más ordenado las aportaciones de los usuarios. Por lo demás, todos ellos eran foros públicos y abiertos en los que, no obstante, existían unas normas de conducta orientadas a mantener entre todos un ambiente agradable y sano. En la práctica el foro que registraba una mayor actividad era el del programa *Ponte a prueba*, que llegó a incluir un total de 933 temas y 4.950 mensajes en su momento más álgido (última semana de febrero del año 2009).

Los chats han sido otro de los recursos participativos incorporados por [www.europafm.es](http://www.europafm.es). La participación a través del envío de SMS también estuvo operativa y se utilizó para que los usuarios se pudieran poner en contacto con los principales programas mediante el envío de mensajes a un mismo número, anteponiendo en cada caso la palabra clave y un espacio. Desde finales del año 2009 se abrió la posibilidad de usar los SMS para que los usuarios participen en concursos (algo que se mantiene en la nueva página de la cadena).

Otra de las modalidades que incorpora el portal es la de los blogs. Todos son abiertos y públicos y, como en el caso de los foros, también cuentan con normas de conducta en las que se explicita que la participación se debe hacer también siempre desde el respeto. En esas mismas normas se recuerda que la cadena no se hace responsable de las opiniones, informaciones o contenidos transmitidos por los usuarios a través del servicio y que tampoco se puede garantizar que los nicks se correspondan con la verdadera identidad de las personas que los utilicen.

Estas son las principales modalidades participativas que incorporó en su momento *Europa FM*. Fuera de ellas, no se registró el empleo de otro tipo de recursos como los encuentros digitales, la posibilidad de votar o comentar el contenido de las noticias, enviar frases, fotos o grabar mensajes. Tampoco se registró la existencia de ninguna Comunidad. Sí se observó, sin embargo, alguna apuesta por las aplicaciones de la web 2.0 ya que el portal se encuentra desde un principio, por ejemplo, en Facebook.

La apuesta que siempre caracterizó a [www.europafm.es](http://www.europafm.es) por los nuevos recursos participativos ha sido intensa, si bien todo el planteamiento quedó un poco diluido porque las modalidades de participación se estructuraron por programas y no por canales. Esto obligó a ir programa por programa para hacerse una idea completa de todo el planteamiento.

La web no posee archivo de sonidos, fonoteca, servicio de documentación ni un buscador interno de información complementaria a la emisión tradicional. La información ofrecida es muy limitada. Sin embargo a través de los enlaces de los programas es posible el acceso a las páginas web propias más completas que desarrollan contenidos y ofrecen herramientas para crear una comunidad de oyentes y de usuarios de la web. Gestionados por sus respectivos equipos de producción, permite el acceso a noticias, fotos, secciones grabadas y vídeos, así como foros, chat y blogs de los

programas.

Al mismo tiempo, [www.europafm.es](http://www.europafm.es) syndica a Antena 3 Televisión la opción de juegos, sonidos telefónicos o venta de artículos.

Algunas de estas características hasta ahora indicadas que definieron la página web desde su nacimiento cambiaron por completo, o incluso desaparecieron, con la puesta en marcha de la nueva página en el año 2011.



### 3.3.4.1. Débil apuesta

Se trata de la web con menor importancia dentro del Grupo Antena 3. La compañía no tiene decidido realizar una apuesta clara y rotunda por Internet a través de *Europa FM*. La industria de la música es un apartado muy complejo. Las compañías discográficas defienden su territorio de manera especialmente dura ante el fenómeno de la Red. Esta página comenzó su modificación en el segundo semestre del año 2011. Tiene el mismo gestor que el perteneciente a Antena 3 Televisión y *Onda Cero Radio* al decidir la compañía que se compartan contenidos.

Un ejemplo claro de la escasa apuesta del Grupo Antena 3 hacia la web de

*Europa FM* es su infraestructura y medios técnicos y, sobre todo humanos. Hasta su última modificación contaba solamente con una persona que trabajaba desde Barcelona y era la encargada de dotar la página de contenido y actualizarla a pesar de depender directamente del Área Multimedia de Antena 3<sup>28</sup>.

[www.europafm.es](http://www.europafm.es) ofrece un troceado de los programas que ocupan su parrilla como *Morning* de Javier Cárdenas o *Ponle a Prueba*. Se seleccionan los mejores momentos de ellos, disponiendo también de una base de datos de artistas con información y discografía. También ofrece videoclips.

El gran reto en la actualidad es cerrar acuerdos con las principales empresas discográficas para poder acceder a un catálogo de artistas con el fin de ofrecer audios sobre su trayectoria y canciones. La apuesta de *Europa FM* será crecer a base de contenido que no requiera mantenimiento editorial (datos de artistas, letras de canciones que puedan reproducirse). Se hacen cargas, pero no requieren tener que estar actualizando contenido de manera diaria.

En la actualidad la web de *Europa FM* se apoya fundamentalmente en los programas, jugar con el concepto de los concursos y la relación con los oyentes. La situación de esta página no va a modificarse en un futuro a medio plazo ya que el Grupo Antena 3 no tiene previsto potenciarla ni invertir en su mejora tecnológica. Se busca un aliado en el apartado comercial. Los responsables del medio reconocen la necesidad de desarrollar acciones comerciales específicas que abran nuevas vías de negocio y permitan mantener en el mercado un producto digno sin mayores pretensiones. Según el estudio EGM correspondiente a la totalidad de 2012, su número de visitantes únicos se sitúa en 1.200.000, lo que supone un crecimiento del 71 por ciento respecto al año anterior.

---

<sup>28</sup> Esto es particularmente significativo si se compara con lo que sucede en un competidor directo como *Los 40 Principales*, que cuenta con una redacción de 17 personas.

### 3.3.5. Diario *El Tiempo* (Colombia) [www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com)

Como ya se ha indicado de manera reiterada a lo largo de este capítulo, el mercado latinoamericano resulta prioritario para la política estratégica llevada a cabo por el Grupo Planeta.

En 2007 adquiere el holding multimedia CEET (Casa Editorial El Tiempo) [www.casaeditorialeltiempo.com](http://www.casaeditorialeltiempo.com), el primer gran grupo de medios de comunicación de Colombia. Además de editar *El Tiempo* (el diario de mayor circulación en dicho país), CEET es propietario del diario económico *Portafolio*, el popular *Hoy* y un conjunto de publicaciones locales denominadas *7 Días*. También publica las revistas *Cambio* (información general), *Aló* (femenina), *Don Juan* (masculina), *Enter 2.0* (tecnología) y *Gestión* (negocios). En televisión opera el canal *City TV* y en Internet varios portales de gran repercusión como [www.metrocuadrado.com](http://www.metrocuadrado.com) dedicado al sector inmobiliario, [www.motor.com](http://www.motor.com) automoción y [www.eempleo.com](http://www.eempleo.com) especializado en oferta y demanda de recursos humanos<sup>29</sup>.

Desde su fundación el 30 de enero de 1911, *El Tiempo* en su edición de papel es líder indiscutible de la prensa colombiana y uno de los cuatro periódicos de mayor circulación de América Latina. Con una tirada de más de 260.000 ejemplares y con más de 1.200.000 lectores, es el diario de referencia en Colombia.

Dispone de secciones semanales dedicadas a viajes, informática, deportes, información agropecuaria, arquitectura, automovilismo, educación, cultura, secciones regionales y salud. Asimismo cuenta con artículos de opinión y entrevistas, además de revistas que amplían sus contenidos como *Carrusel*, dirigida a la familia; *Eskpe*, guía cultural y de ocio; *Elenco*, noticias sobre los famosos; *Motor*, líder en el mercado de la

---

<sup>29</sup> Como ocurría en el caso español, tampoco hay ninguna clase de unificación entre las distintas webs periodísticas colombianas del Grupo Planeta, ni desde el punto de vista de su diseño ni en lo referido a un gestor de contenidos común.



automoción; *Domingo a Domingo*, con lo más destacado ocurrido en Colombia y *El mundo a lo largo de la semana* y *Lecturas*, revista mensual de cultura. La edición diaria incluye la sección Clasificados con mayor efectividad del país.

El liderazgo de *El Tiempo* también se extiende al ámbito de Internet, donde cuenta con el principal portal de noticias del país [www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com). Se ha dado un paso más al brindar acceso a todas sus noticias desde 1990, ofrecer su versión para móviles y abrir el espacio de participación *Yo público*.

Y dicho liderazgo también se extiende al ámbito tecnológico mediante una red privada que interconecta las plantas remotas de impresión, los semanarios y las oficinas en todo el país, lo que permite trabajar en tiempo real para poner en circulación la edición más actualizada. La calidad de las rotativas de Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla se encuentra entre las mejores del mundo, lo que les ha valido la aceptación como miembros del Newspaper Color Quality Club (IFRA). *El Tiempo* pertenece al Grupo Diarios de América (GDA), constituido por los rotativos líderes de once países de Latinoamérica, y a la Sociedad Interamericana de Prensa (SIP).

La edición online de *El Tiempo* tiene muchas similitudes con la de <http://diarioadn.co>. Además de disponer de una información específica de cada una de las cuatro ciudades más importantes del país, actualmente uno de los objetivos más destacados es que tengan un gestor común, siendo el contenido de ambas muy similar al ir dirigido hacia el mismo público.

En cualquier caso, el Grupo Planeta sigue mostrándose como un referente en el área de productos dirigidos a través de jóvenes empresas relacionadas con el mundo de Internet, la telefonía móvil y las nuevas formas de acceso que están transformando el entretenimiento y la cultura. Las pantallas de ordenadores y terminales telefónicos se han convertido en la puerta de entrada a un mundo dinámico y relacional de grandes

dimensiones. El comercio electrónico es para un amplio sector de población (sobre todo adolescentes y jóvenes, pero también cada vez más adultos y personas de edad) la forma más habitual de acceso a productos y servicios tangibles e intangibles, donde lo virtual deviene real.









## **Capítulo IV**

### **LA APUESTA WEB DE ANTENA 3 TELEVISIÓN: ANÁLISIS DIACRÓNICO**



## **4.1. ORÍGENES, INICIO Y PUESTA EN MARCHA (1996-1997)**

### **4.1.1. Consideraciones generales**

El proyecto web inicial de Antena 3 Televisión nació en 1996 y se estuvo desarrollando durante 13 meses. Surgió con la intención de poder utilizar todo el potencial que tenían los servicios informativos de la cadena. Telefónica se había convertido en el máximo accionista de la empresa televisiva. El objetivo no era otro que cargar de contenidos a la página web para que fuesen conocidos en todo el mundo. En suma, Antena 3 Televisión pretendía tener otro medio desde el que se pudiese crear opinión.

La puesta en marcha del negocio interactivo dará respuesta a la inquietud que existía en la cadena y a las expectativas creadas en la intención de ampliar el negocio web. Se pretendía explotar un nicho de mercado que se iba a poder utilizar como nuevo soporte para transferir todo su potencial de comunicación con el usuario a través de Internet.

Se intuía como punto de partida (y se pudo comprobar con el proyecto ya en marcha) que el mercado no estaba preparado. Datos como el escaso número de internautas, la baja penetración de líneas ADSL o la inexistencia de dispositivos móviles con capacidad para soportar servicios de tráfico de datos y navegación web ponían de relieve la dificultad de rentabilizar, al menos en el corto plazo, la inversión inicial llevada a cabo.

El estudio del Centro de Predicción Económica (CEPREDE) en su informe anual sobre penetración de las nuevas tecnologías así lo indicaba en el año 1997. El número de internautas en aquel momento en España era de 3,5 millones, la penetración



de líneas ADSL alcanzaba la cifra de 627.595 y los dispositivos móviles con posibilidad ofrecer de manera adicional navegación por Internet no existían. Esta situación coincidió con la primera explosión de la coloquialmente denominada burbuja.com. En otras palabras, pese a no querer reconocerse abiertamente, lo cierto es que nos encontrábamos ante un negocio desmesurado y artificialmente inflado.

Con el paso de los años, y teniendo una perspectiva mucho más amplia, el arranque del negocio web en Antena 3 Televisión sirvió de experiencia piloto que sentó las bases para el ulterior desarrollo de un producto de información, ocio y entretenimiento verdaderamente multimedia.

Conviene subrayar que Antena 3 Televisión fue la primera cadena de televisión en apostar por el nuevo mercado. Las expectativas que suscitaba el entorno online permiten la creación de una nueva unidad de negocio, Antena 3 Interactiva, cuyo objetivo era controlar y responsabilizarse de todo lo que estuviese relacionado con el nuevo servicio. La apuesta empresarial permitió la creación de un potente equipo empresarial compuesto por noventa personas: algunas de ellas procedían de la propia corporación y fueron sometidas a un proceso de formación específico; y otras correspondían a fichajes de otras compañías punteras en el mercado. De manera paralela, dado que se comenzaba a vislumbrar la posibilidad de contemplar los contenidos televisivos a través del ordenador, se realizaron estudios para saber si el mercado estaba lo suficientemente preparado para recibir este clase de producto. Dichos análisis debían responder a preguntas como: si estaba Antena 3 Televisión en condiciones de llegar por Internet al cliente, al televidente o al usuario; si podía suponer el negocio online una base estratégica para consolidar el proyecto corporativo de la empresa o cuáles eran las principales tendencias que se advertían en el mercado, tanto a escala nacional como internacional, en el corto, medio y largo plazo.

Antena 3 Televisión encargó a las empresas Ozono, Asedie, Febis y BBDD de marketing la elaboración de estudios cuyas principales conclusiones fueron las siguientes:

1ª.- La tendencia a un mayor flujo de tráfico de usuarios a través de la Red y el necesario desarrollo de aplicaciones específicas para todo tipo de contenidos televisivos.

2ª.- La necesidad de apostar por la presencia del negocio televisivo en la página web de la cadena. Las series y el resto de programación tienen que estar presentes en las nuevas tecnologías para ser vistas cuando, donde y como cada usuario lo demande.

3ª.- Antena 3 Televisión está en condiciones de llegar al cliente que demanda las nuevas tecnologías por su posicionamiento en el mercado audiovisual.

4ª.- El entorno online se convertirá en el futuro a corto plazo en el negocio más rentable para los canales de televisión que están obligados a apostar e invertir en él.

Desde el punto de vista de contenidos, la web de Antena 3 Televisión vivirá exclusivamente del material generado por los Servicios Informativos. Ernesto Sainz de Buruaga y Rafael Ortega, Director General y Subdirector de los mismos respectivamente, son las dos personas claves del proyecto. Aquél es el encargado de exponerlo al Consejo de Administración y convencer de su necesidad<sup>1</sup>. La apuesta web fue para él una auténtica obsesión, lo que conlleva de manera inmediata profundas modificaciones en las tecnologías empleadas y en la forma de trabajo.

Desde el punto de vista tecnológico se produjo la introducción de un nuevo sistema, New Star, que se convierte en una de las claves en la creación de la web de Antena 3 Televisión. Los motivos de su elección, frente a otras opciones por aquel

---

<sup>1</sup> Se había incorporado a la cadena con plenos poderes para potenciar los Servicios Informativos, cambiar la estructura de trabajo y crear cuantos proyectos fueran necesarios. Latía en todo ello el indisimulado objetivo de convertir Antena 3 Televisión en la televisión de referencia del Partido Popular, por aquel entonces en el poder.

entonces existentes en el mercado, así como sus particularidades operativas, son expuestas en los siguientes términos por Miguel Ángel García de la Fuente, responsable del diseño de la primera página web de Antena 3 Televisión y miembro del departamento de I+D de Telefónica<sup>2</sup>:

“Varios expertos de la cadena viajaron en numerosas ocasiones hasta Gran Bretaña, donde se encontraba la sede del fabricante, para conocer de primera mano todos los detalles de funcionamiento y estar seguros de que el producto era el adecuado para comenzar a ejecutar el proyecto. Uno de los problemas con los que se encontraron fue que el tránsito de los vídeos hacia la futura web implica su necesaria digitalización. Habían de insertarse en redes y ficheros de ordenador. Todo ello se podrá hacer realidad gracias al New Star, la herramienta necesaria para ordenar y gestionar las escaletas, así como con el Onnibus, como herramienta de vídeo para realizar los envíos a la futura web. Se unen los dos complementos y surge así un fichero de alta calidad que comenzará a emitir desde los perfiles”<sup>3</sup>.

Además, se apostó por un procedimiento de benchmarking, examinándose lo que estaban realizando otras televisiones de referencia a escala internacional, incluyendo *CNN* y *CNBC* con el fin de determinar el tipo de producto que se quería conseguir en un futuro próximo.

Desde la Dirección de los Servicios Informativos se mantuvo la máxima de que se debía aprovechar el potencial que se tenía en cuanto a vídeos y material informativo. Se comenzó a hablar del proyecto a los redactores quienes, a falta de una redacción web propia, fueron los encargados de elaborar y realizar técnicamente el flujo informativo, aportando así valor añadido al emergente negocio<sup>4</sup>.

Las primeras bases del apartado tecnológico estaban ya diseñadas. No obstante

---

<sup>2</sup> Véase la documentación completa en los anexos de la presente tesis, páginas 470-473.

<sup>3</sup> Al mismo tiempo, en el sistema existiría una copia en baja resolución (a 1,15 bps), cuya calidad no permitía su emisión en abierto pero que sí la posibilitaba en una pantalla de ordenador a tamaño Q-CIF.

<sup>4</sup> Se aprovechó tanto la redacción de noticias, compuesta por alrededor de 200 personas, como los medios técnicos que ofrecía Telefónica, quien por entonces era el máximo accionista de la cadena. Los redactores, a la vez que editaban sus piezas de vídeo en New Star, en Onnibus y en Edit Star, debían realizar un segundo trabajo que sería codificar su vídeo para que pudiera estar disponible en la web en baja calidad.

faltaban otras claves como diseñar la página con un código AHM<sup>5</sup>. Para ello Antena 3 Televisión se puso en manos del departamento de I+D de Telefónica, quien asumió la tarea de diseñar la primera página web de la cadena televisiva, siempre en función de las necesidades de sus responsables. Ante la inexistencia de un verdadero departamento multimedia, se puso en marcha un equipo compuesto por seis personas, todos ellos realizadores de televisión con inquietudes en el mundo de las nuevas tecnologías en general y en el entorno online en particular. No todos creían en un proyecto del que poco se conocía y casi nadie estaba de acuerdo en cambiar por completo la forma de trabajo que llevaba realizándose desde la puesta en marcha de la cadena en enero de 1990.

En suma, el proyecto nació con un solo pensamiento: poseer una página web de noticias. No existía entonces una web [www.antena3.com](http://www.antena3.com), ni un portal específico de [www.a3.com](http://www.a3.com). En ese momento se procedió al registro de distintos dominios web ante el peligro de que lo hicieran otras personas ajenas a la cadena y a los que habría que abonarles los derechos registrados de autor. Entre estos dominios se encontraban: [www.a3n.com](http://www.a3n.com), [www.a3noticias.com](http://www.a3noticias.com), [www.a3ntv.com](http://www.a3ntv.com) y [www.a3n.tv](http://www.a3n.tv)<sup>6</sup>.

Para crear e impulsar la web de Antena 3 Televisión, la Dirección de los Servicios Informativos tuvo visión de futuro pero también obligaciones e intereses políticos. La máxima que en ese momento existía en la cadena era que todos los contenidos informativos debían llegar al gran público, al mayor número de personas posible, debía calar en la sociedad. El proyecto web se convertirá en una herramienta

---

<sup>5</sup> AHM es el código fuente de la página web, necesario para asegurarla de posibles hackers. Se trata de un código de diseño que posee un lenguaje de programación propio. Su utilización ha sido escasa debido a su complejidad y a su irregular funcionamiento.

<sup>6</sup> Como dato curioso, al querer registrar el dominio TV se comprobó que ya tenía propietario, un ciudadano de la isla de Tubuai (situada en la Polinesia), con el que hubo que llegar al pertinente acuerdo económico.

más para alcanzar ese objetivo<sup>7</sup>.

Coincidiendo con la conclusión de la primera fase del proyecto, Antena 3 Televisión recibió la visita de personalidades verdaderamente significativas, incluyendo el Director General de la *CNN* de Atlanta Jeff Bewkes o el Presidente del Gobierno de España, José María Aznar. Se enviaba así un mensaje hacia el exterior: el portal de Antena 3 Televisión sería el que más vídeos ofrecería en España<sup>8</sup>.

#### **4.1.2. Nuevas formas de trabajo de la redacción**

Al margen de las cuestiones estrictamente tecnológicas, una de las principales dificultades del nuevo proyecto fue el rechazo total al cambio por parte de la redacción de los Servicios Informativos. A los redactores les costó muchísimo entrar en el mundo digital de New Star. Eran profesionales con un perfil alejado de los multimedia. La mayoría tenía más de 30 años y apenas experiencia laboral con el ordenador. En muy poco tiempo se vieron obligados a comenzar a realizar sus trabajos en sistema digital. El formidable cambio que se produjo en la forma de trabajar y elaborar las noticias constituyó un auténtico punto de inflexión en la historia de la empresa.

Una vez que se consiguió que los 200 profesionales de la redacción (encargados por consiguiente de dotar de contenidos a partir de ese instante el proyecto web) entraran de lleno en el mundo digital, se produjeron otros retos adicionales, incluyendo:

---

<sup>7</sup> Un inconveniente adicional fue el tema del ancho de banda que, en un primer momento, impedía colocar fotografías o vídeos que pesaran demasiado al bloquear la página de inicio.

<sup>8</sup> De hecho, una vez en marcha se llegaron a tener hasta 3.000 vídeos y noticias subidas a la web con históricos. El sistema daba la opción de poder visionar cualquier noticia aparecida en Antena 3 Televisión en cualquier época. La web le dio a la cadena divulgación y también la posibilidad de estar a la cabeza de los medios de comunicación españoles en el campo de las nuevas tecnologías. Por el contrario, la faceta de rentabilidad empresarial no era un asunto que preocupara particularmente a sus responsables en ese momento.

- La decodificación de los contenidos, que resultaba fundamental para que las noticias generadas desde la redacción pudieran llegar a la web.
- La participación de las delegaciones territoriales. Se les impartió formación para que enviaran directamente sus informaciones a la página web cuando ésta estuviera ya en funcionamiento, sin necesidad de que la redacción central de Madrid tuviese que responsabilizarse de ellas.
- El coste económico de la plataforma web. El proyecto comenzó a funcionar con veinte servidores y cuatro codificadores CPU. Se utilizó el Windows Media Prodere, el codificador de Microsoft y se implantaron programadores de XLM al servicio de Antena 3 Televisión por parte del departamento de I+D de Telefónica<sup>9</sup>.
- El escepticismo de parte del equipo directivo, que no tenía muy claro hacia dónde les podía llevar y qué les podía aportar su presencia en Internet. No fue infrecuente que al recelo se le sumara la abierta negativa de algunos departamentos internos que no estaban preparados para afrontar el reto.

En suma, Antena 3 Televisión como empresa se enfrentó en el mismo momento a un doble cambio, que sería fundamental para afrontar el futuro inmediato con garantías: la apuesta web y el proyecto de digitalización del trabajo. Para crear, desarrollar y poner marcha el primero de ellos contaba únicamente con 11 personas: 6 superusuarios, (antiguos realizadores y montadores que se iban a encargar de solucionar todo tipo de problemas técnicos a la redacción); 1 grafista (se encargaría de realizar cambios en el aspecto externo de la web); y 4 diseñadores del departamento de I+D de Telefónica (encargados de diagramar la página).

---

<sup>9</sup> Resulta significativo indicar cómo el paso del tiempo ha cambiado toda esta situación. Tal y como se expondrá con posterioridad, en la actualidad Antena 3 cuenta con 200 servidores, distintos servidores flash y todo tipo de avances tecnológicos necesarios para que el funcionamiento sea perfecto.

Ellos fueron los que por primera vez hablaron a la redacción de los nuevos flujos de trabajo de este proyecto. A partir de esos momentos, los redactores comenzarían a realizar sus trabajos en EdiStar, los pasarían posteriormente a la web subiendo el vídeo, codificándolo con una herramienta llamada time code y finalmente enviándolo a la web.

En cuando al apartado de publicidad y marketing, simplemente era algo inexistente. No se desarrollaron líneas maestras ni se plantearon posibilidades de dotar de publicidad la futura página web. Se desconocía si un portal de Internet podía aportar ingresos, aunque fuesen mínimos, a una cadena de televisión y tampoco estaban claras las características que había de tener dicha publicidad y cómo debía ser su integración con la plataforma de gestión de la web<sup>10</sup>.

#### **4.2. PRIMERA ETAPA (1997-1999)**

Desarrollado el proyecto, llega el momento de ponerlo en marcha. Se lanza un primer portal que tiene un carácter de herramienta promocional. Está formado por secciones y su contenido apenas se puede actualizar. Era muy estático y respondía a preguntas como ¿Quiénes somos? o ¿Quién es Antena 3 Televisión? e informaba de la dirección de la cadena, su correo electrónico o la programación. Ésta se cargaba de forma manual. El portal tiene como objetivo único que Antena 3 Televisión estuviera presente en Internet. Esta situación se mantendrá, sin mejoras significativas, hasta finales de 1999.

En ese instante se empieza a utilizar el dominio [www.a3.es](http://www.a3.es) aunque bien pronto se cambió a [www.a3tv.com](http://www.a3tv.com). Se crea la empresa Antena 3 Interactiva, que es la

---

<sup>10</sup> Fenómenos como Google o YouTube eran incipientes o, simplemente, inexistentes. No se conocía lo que era un preroll, ni que era factible la gestión de la publicidad de un vídeo visto desde Internet, ni la manera de medir audiencias en el nuevo medio.

encargada de lanzar un primer portal con contenido real, y comienza a hacerse una explotación, siquiera mínima, de series y programas<sup>11</sup>. Paralelamente, desde los Servicios Informativos se monta el nuevo equipo de la web de noticias. Una característica de esta época es que se trabaja con dos equipos en paralelo: [www.a3.com](http://www.a3.com) y [www.a3n.es](http://www.a3n.es).

Antena 3 Televisión apuesta empresarialmente por el proyecto. En 1999, momento de pleno apogeo de la famosa burbuja.com, se consideraba que la Red iba a convertirse en el gran negocio del siglo XXI ya a corto plazo. En línea con lo que ocurrió con otros proyectos empresariales, la estrategia que utilizó en ese momento Antena 3 Televisión fue errónea y se tuvo que redefinir años más tarde, como expondremos con posterioridad.

Se comenzó a realizar una optimización total de los recursos dado que en los dos primeros años de vida del proyecto se habían invertido grandes cantidades de dinero. Hubo momentos de duda con respecto a la apuesta web: ¿merecería la pena apostar por un nuevo negocio del que poco se conoce y que necesita importantes inversiones?; ¿daría beneficios algún día el negocio de Internet?; ¿sería Internet una línea de negocio por sí misma?; ¿tendría hueco la publicidad en Internet?; ¿poseería valor el nuevo negocio para las cadenas?

Advertimos muchas preguntas sin respuesta. Fueron años que, en términos coloquiales, se denominaron desde dentro de la cadena como una auténtica travesía en el desierto. La alta dirección cuestionó muy seriamente, en algunos momentos, el fenómeno, como subraya Víctor Martínez Jover, creador del Sistema Integrado de Noticias (SIDICOM) de Antena y del portal [www.a3n.com](http://www.a3n.com).

La circunstancia de que en esos momentos Antena 3 TV estuviera en manos del

---

<sup>11</sup> Por ejemplo, se desarrolló un primer micro site de *Manos a la obra*, por aquel entonces serie estrella de la cadena.



Grupo Telefónica permitió, sin duda, la salvación de la iniciativa. Hubo un mandato personal del presidente de la cadena que obligó a apostar por este tipo de soportes. Telefónica estaba interesada en abrir camino en el negocio de la Red por cuestiones comerciales, empresariales y estratégicas, lo que favoreció el proyecto web de Antena 3 Televisión.

Se percibe en el seno de la corporación cómo de manera diaria se trabaja en conocer mejor el negocio de Internet y en paralelo otros como los referidos al teletexto o los mensajes cortos de texto SMS. Este último, en ese momento en plena expansión, era un negocio sencillo y de inmediata aplicación que gracias a los niveles de penetración del móvil permitía llegar a muchos usuarios. La cadena tuvo aquí un momento de ventaja respecto al resto de televisiones, que todavía no apostaban plenamente por el nuevo negocio.

Por consiguiente, la gran ventaja del proyecto fue la independencia que consiguió Antena 3 Interactiva, que comenzó a gozar de absoluta confianza por parte de la matriz. Se apostaba muy fuerte para hacer de Internet un negocio de futuro, considerándose que el mercado iba en esa misma dirección. Se crearon y comenzaron a desarrollar portales de entretenimiento, verticales, especializados en moda, en cine.

El proyecto en esta etapa tiene que definir técnicamente situaciones tan básicas y simples en la actualidad como, por ejemplo, gestionar una base de datos, un aspecto que se convirtió en aquel momento en un problema de complicada solución. En la página web se trabajaba con bases de datos que permitían tener un repositorio de información y un cierto dinamismo en la presentación.

Se hablaba de niveles de concurrencia de usuarios, lo que ocasiona situaciones tan curiosas como que sólo pudieran acceder a la página web mil internautas. Si un número mayor pretendía entrar en ella, el portal quedaba bloqueado.

Para solucionar el problema se decidió poner en marcha una plataforma que ayudara a acompañar al negocio que Antena 3 Interactiva había iniciado. Eliminando esas limitaciones, el usuario podía llegar más fácilmente a una web que tendría que seguir desarrollándose para ser más dinámica teniendo contenidos más vivos y más atractivos. Es decir, se planteaba un acercamiento del mundo Internet al ámbito de la televisión<sup>12</sup>.

El primer equipo de Internet en esta fase inicial dependía del área de comunicación y del departamento de prensa de Antena 3 Televisión. La cadena se convertía así en la punta de lanza en cuanto a medios de comunicación audiovisuales españoles que apostaban por el nuevo medio llamado Internet. Ni *TVE* ni *Telecinco* habían hecho intención de adentrarse en el seriamente en este entorno.

#### **4.2.1. SMS y videoalertas, nuevas áreas de negocio**

Aunque la razón de ser de este proyecto era Internet, la web de Antena 3 Televisión comienza a volcarse en otras áreas de negocio, sobre todo el de las aplicaciones a móviles. En 1998 se convierte en la primera empresa en lanzar SMS y posteriormente también es pionera en lanzar videoalertas con Mobile TV.

Las características propias de la web obligaron en esta primera época a articular la narrativa en micro-relatos de apenas 30 a 90 segundos en las que las también limitaciones físicas (en píxeles) del recuadro de visualización condicionan tanto aspectos técnicos como formales (encuadres, montaje), predominando los primeros planos y desaconsejando el uso de traveling, fundidos y otros efectos que perjudiquen la nitidez de visualización de la imagen. La premisa era la sencillez de navegación y no

---

<sup>12</sup> En ese momento persisten los problemas de ancho de banda; muchos usuarios acceden a Internet desde un módem, con los subsiguientes problemas de navegación por contenidos multimedia.

penalizar la rapidez de carga con demasiados gráficos.

La web se alimentaba de nuevas noticias cada día y, aunque sobria, recibió varios premios como el de la Asociación de Televisiones Comerciales de España, el de la Academia de las Ciencias y las Artes y el de la Asociación de Investigación de Medios Comerciales, por las novedades que ofrecía y por ser una novedad en el mundo de la comunicación.

Un problema particularmente relevante fue el referido al dimensionamiento de la web antes las limitaciones tecnológicas existentes en aquel momento. La página principal se modificaba cada pocas horas y se intentaba no subir a ella contenidos muy pesados. El objetivo es que en ella solamente hubiera enlaces, pero sin carga de tráfico.

Los programadores de I+D de Telefónica no se centraron en la idea de desarrollar un proyecto según su experiencia sino que se fusionaron como un solo equipo con los encargados de desarrollar el proyecto en Antena 3 Televisión. Se pretendió desde el inicio crear una web a la carta, por lo que se tuvo muy en cuenta la utilidad que se le quería dar, para qué iba a servir, quién la iba a utilizar, quiénes iban a ser los clientes potenciales. No dejar ningún detalle suelto fue el gran éxito en la creación de la web de Antena 3 Televisión.

El diseño quedó desde el principio en segundo plano. Lo que realmente se quería era una web muy cargada de noticias. Pero en muy poco tiempo la página crece y requiere una atención permanente, por lo que se plantea la posibilidad de que se le pudiera dotar de una redacción propia y un responsable al frente de ella.

En este momento se comienza a diseñar también el canal 24 horas para la web con la idea de aprovechar todo el potencial de la redacción de los Servicios Informativos. Se pretende que las noticias tengan una nueva plataforma donde exponerse. Se contratan los servicios de la empresa TechEst, que será la encargada de

canalizar todos los contenidos informativos en dicho canal. La noticia que realiza un mismo redactor tendrá ahora una nueva vida, la del canal 24 horas, lo que le permitirá ser vista desde tres plataformas diferentes: la televisión, la web y dicho canal 24 horas.

En esta primera época, la web estaba dotada solamente de noticias desarrolladas por los redactores de los Servicios Informativos. El contenido de programas no existía. El proyecto supuso la gran eclosión de los Servicios Informativos de la cadena. Con la llegada de Ernesto Saenz de Buruaga al cargo de Consejero Delegado de Antena 3 Televisión, el modelo de trabajo impuesto hasta entonces en la web de noticias, se expande a toda la cadena<sup>13</sup>.

#### **4.2.2. Directos en la Web**

El Departamento Multimedia de los Servicios Informativos de Antena 3 Televisión elaboró en 1998 un informe que, bajo el título *Directos en la Web*, presentaba tres métodos, con sus correspondientes diagramas, por los cuales se podrían transmitir señales en directo a través de la web de noticias de acontecimientos informativos de interés. Estos tres métodos eran los siguientes:

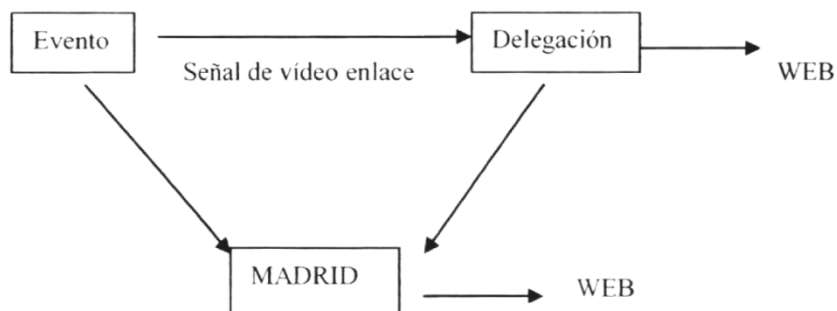
Método 1.- “Disponemos de medios técnicos Broadcast desplazados al lugar desde donde se quiere realizar la transmisión. Entre estos medios se encuentra la posibilidad de enviar la señal Broadcast a un centro principal, bien a Madrid directamente o bien a una delegación. En cualquier de estos dos centros se puede codificar la web, la señal que llega, como en el resto de ocasiones. El coste que supone es, aumentar la duración del enlace si se desea que la señal en la web dure más que el

---

<sup>13</sup> Una de las novedades que permitía la página web de Antena 3 Noticias era la emisión de determinados eventos en directo, que no entraban en la parrilla de Antena 3. Por ejemplo, todos los miércoles por la tarde se difundía en vivo la sesión de control parlamentario del gobierno. Además, se transmitían en directo las tres ediciones de sus informativos (Noticias 1, Noticias 2 y Noticias 3).

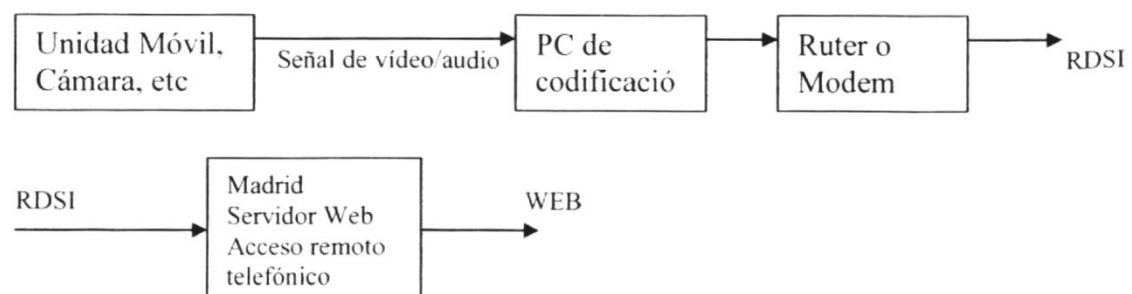
acto de retransmisión”.

#### Método 1.



Método 2.- “Se dispone de medios Broadcast para cubrir una retransmisión, pero la duración del evento no permite que se mantengan durante todo el acto (ejemplo, en una retransmisión de 30 minutos y el acto dura 3 horas, no se pueden prolongar los medios ya que resultaría muy costoso). En estas circunstancias se puede realizar la retransmisión de la señal para la web con una señal de vídeo/audio (generada por un cámara o por los medios allí desplazados) conectada a un PC con tarjeta de codificación y éste a un router o modem RDSI que nos permitirá tener la señal en la web como si de un directo se tratase. Se recomienda tener accesos al servidor propios para este tipo de soluciones”.

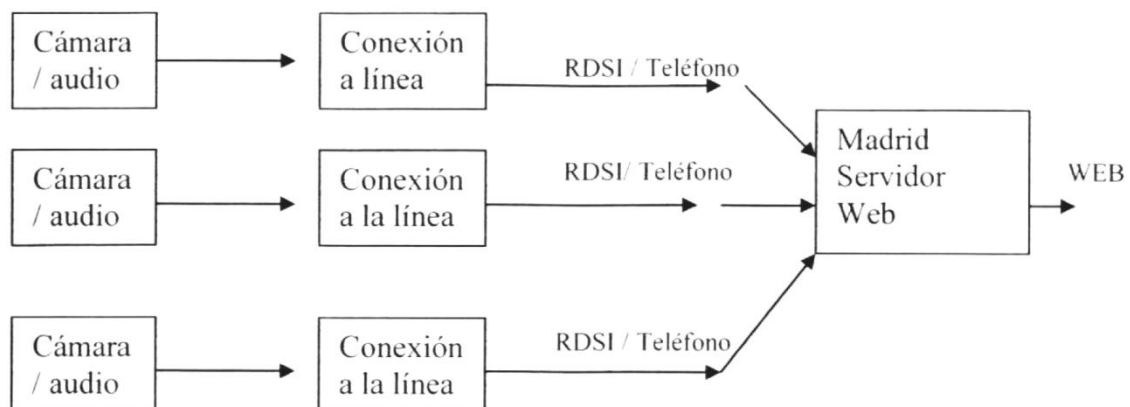
#### Método 2.



Método 3.- “Utilizar un sistema Webcam. Se distribuyen varias webcam y su

señal llega a nuestro servidor web. El sistema ideal sería el que nos permitiese colocar varias cámaras en diferentes lugares con un accesorio que codificase la señal y mediante un concentrador o bien de forma individual y a través de la línea de teléfono básica (o líneas RDSI) llegasen a nuestro servidor. Con este sistema nos permitiría tener cámaras en diferentes lugares de forma desasistida lo que reduciría costes, pero implica tener muy claro el lugar donde se colocan las cámaras. Adicionalmente es necesario un desarrollo en las páginas web y en administración de los dispositivos remotos”.

### Método 3.



Esta primera época, llena de dificultades tecnológicas y problemas técnicos, servirá a Antena 3 Televisión para colocar los cimientos de lo que, con el paso de los años, se convertirá en un gran negocio desde el punto de vista empresarial. Los contenidos comienzan a modificarse. Se moderniza poco a poco la página y se aprovecha la relación profesional con Telefónica para modernizar la web. En el cierre de esta época queda claro que la Red se había convertido en una tendencia para las cadenas de televisión y que había que apostar por el negocio aunque todavía fuera poco lo que se conociera de él.

### **4.3. SEGUNDA ETAPA (1999-2002)**

#### **4.3.1. Un crecimiento acelerado**

Aprovechando el auge de todas las empresas ligadas al negocio de Internet, Antena 3 Interactiva, encargada de explotar los contenidos televisivos en la Red, comienza a realizar compras de empresas dedicadas al negocio de Internet en un celérico proceso de crecimiento. En muchas ocasiones se pagan grandes cantidades de dinero por proyectos que apenas tienen valor<sup>14</sup>. Este proceso, no siempre suficientemente sólido desde el punto de vista de la gestión empresarial, terminó con la posterior quiebra de Antena 3 Interactiva y puso en grave riesgo la presencia de Antena 3 Televisión en la Red.

En esos momentos se hizo popular un concepto denominado “empresa incubadora” y Antena 3 Televisión lo era. Dicha faceta consistía en comprar o financiar todo tipo de proyectos relacionados con Internet de jóvenes que no disponían del dinero necesario para desarrollarlos. Antena 3 Televisión llegó a incubar 753 negocios, la mayor parte con ideas futuristas con poco o nulo sentido ya en aquellas fechas. Fueron años caracterizados por una estrategia discutible que explota definitivamente en el año 2001. La cadena de televisión llegó a invertir 4 millones de euros en la financiación de once proyectos sobre aplicaciones de juegos y ocio en Internet a través de su página web que nunca vieron la luz.

El fracaso en el planteamiento empresarial da paso a una profunda reflexión

---

<sup>14</sup> Así, por ejemplo, se decide adquirir o participar mayoritariamente en pequeñas y medianas empresas de generación de contenidos de cine por ejemplo. Asimismo se compran compañías como *Cartelera*, dedicada a transcribir todas las carteleras de todos los cines de España (para posteriormente revender ese servicio a diferentes portales de Internet) o *Canal TV*, dedicada a la crítica de programas de televisión en Internet y a la que no se le sacó ninguna rentabilidad.

interna en el año 2002 y se llega a la conclusión de que hay que poner fin a tanto dispendio. Antena 3 Televisión decide vender todo lo denominado accesorio y se queda solamente con el equipo justo y necesario para mantener el portal de Internet.

Una de las primeras decisiones que se adopta es fusionar los dos equipos que hasta el momento trabajaban en paralelo (los pertenecientes a [www.a3.com](http://www.a3.com) y [www.a3noticias.com](http://www.a3noticias.com)) y, al mismo tiempo, se eliminan las empresas que se entiende no aportan suficiente valor añadido. La lógica comienza a imperar en el proyecto.

En el año 2000 la web de noticias de Antena 3 Televisión sigue sin tener redactores propios. Son los periodistas de los Servicios Informativos los encargados de enviar sus vídeos a la página web y volcar sus contenidos. Se trata de un desarrollo interno con el apoyo de I+D Telefónica.

Antena 3 Televisión fue la primera empresa en España en emitir en streaming<sup>15</sup> con la particularidad de que en aquella época muy pocos usuarios podían verlo por dificultades técnicas en el ancho de banda. Algunos servicios que hasta este momento estaban bajo el control de la desaparecida Antena 3 Interactiva, como el teletexto o el 303, pasan a depender de los Servicios Informativos. Paralelamente se comienzan a establecer contactos con empresas del Grupo Telefónica para convertirse en proveedores de vídeos de la empresa Terra y desarrollar productos con Movistar. Finalmente, todo culmina con el lanzamiento del canal 24 horas con Vía Digital.

La desaparición de Antena 3 Interactiva lleva consigo el cierre de muchos canales temáticos, por lo que toda la web del grupo pasa a depender del director de

---

<sup>15</sup> En términos técnicos, es la distribución de multimedia a través de una red de computadoras de manera que el usuario consume el producto al mismo tiempo que se descarga. La palabra se refiere a que se trata de una corriente continua (sin interrupción). Este tipo de tecnología funciona mediante un búfer de datos que va almacenando lo que se va descargando para luego mostrarse al usuario. Este se contrapone al mecanismo de descarga de archivos, que requiere que el usuario descargue los archivos por completo para poder acceder a ellos. El término se aplica habitualmente a la difusión de audio o vídeo. El streaming requiere una conexión por lo menos de igual de ancho de banda que la tasa de transmisión del servicio. El streaming de vídeo se popularizó a finales de la década de 2000, cuando el ancho de banda se hizo lo suficientemente barato para gran parte de la población.



contenidos interactivos de Antena 3 Televisión. Es otro de los momentos clave del proyecto que sigue su desarrollo porque se consigue que todo el control dependa de un mismo departamento y de un mismo director. Resultaba paradójico que, hasta ese momento, todos los contenidos de la web de Antena 3 Televisión dependían del subdirector de los Servicios Informativos<sup>16</sup>.

El proyecto web comienza a ser desplazado desde el punto de vista interno al no tener apenas ayuda por parte de la cadena y se utiliza como mero escaparate tecnológico y de contenidos. La web de Antena 3 Televisión se convirtió en contenedor de Terra, empresa propiedad de Telefónica, dándose incluso la circunstancia de que los redactores tuvieron que hacerse cargo del desarrollo, actualización y dotación del contenido a la página web de Turespaña al haber ganado Telefónica el concurso de adjudicación de dicha página. Es decir, en estos momentos, la web de Antena 3 Televisión se había convertido en una sección al servicio del Grupo Telefónica, que la utilizaba según sus necesidades.

Desde el punto de vista informativo un momento clave para la web de Antena 3 Televisión, al igual que ocurrió con el resto de medios de comunicación españoles, fue el de los atentados del 11 de septiembre de 2001. Si hasta ese instante nadie conocía muy bien el potencial del nuevo medio ni cuántos usuarios podían visitarlo cada día, con este acontecimiento se disiparon todas las dudas. Hasta los directivos más escépticos de la cadena se dieron cuenta del gran potencial del nuevo medio. Todos los sitios web del mundo se cayeron por una demanda masiva de contenidos y Antena 3 Televisión no fue una excepción.

Se detecta que los usuarios, cuando falla una comunicación en televisión y necesitan estar informados de manera inmediata, acuden a Internet. El gran cambio para

---

<sup>16</sup> Por ejemplo, el redactor encargado de la programación de *Los Simpson*, dependía de Rafael Ortega.

la Red en el 11 S fue que todo el que quería información acudió a ella como mejor medio y más seguro para conseguirla. Al mismo tiempo, también se pone de manifiesto que no se está preparado tecnológicamente para ofrecer un servicio en situaciones como ésta.

La emisión de televisión a través de Internet necesita un ancho de banda adecuado y que posteriormente la televisión emita la señal. En el 11 S, Antena 3 Televisión recibió diariamente 20 horas en directo de lo que estaba ocurriendo en la zona cero de Nueva York, pero solamente se emitían 30 ó 40 minutos. Hubo muchos acontecimientos en aquel suceso que tuvieron un carácter informativo y que se podrían haber emitido online, pero la web no estaba preparada aún para ello. A partir de ese momento llegaron las reflexiones internas, los debates y las conclusiones. Y entre todas ellas una muy clara: estábamos ante un medio con un inmenso potencial al que había que dotar de los medios técnicos necesarios para que pudiese llegar a los usuarios con total garantía.

#### **4.3.2. Contenidos diversos sin una línea editorial definida**

En términos generales, el crecimiento de la web de Antena 3 Televisión hasta ese momento fue extraño. Dentro del portal se podían encontrar contenidos de la más variada índole: desde el envío de currículos para la búsqueda de empleo a la información de cine, pasando por los dedicados a la mujer a través de *Muy Femenino* o a los jóvenes con *Buen Rollo*. Por consiguiente, nadie se sentía vinculado a la marca televisiva. El contenido se llenaba sin una línea editorial y se compraba a otras empresas externas que nada tenían que ver con la cadena televisiva.

Mientras tanto, en Antena 3 Televisión las empresas agrupadas bajo la

Dirección General de Servicios Audiovisuales continuaron por la senda del crecimiento de sus respectivos negocios, contribuyendo a la diversificación del Grupo Antena 3.

El año 2000 supuso la consolidación de Antena 3 Interactiva, la filial del Grupo Antena 3 para New Media, como una de las actividades de diversificación con mayor proyección de futuro. Una actividad de producción mantenida a lo largo de todo el año hizo que se pasara de los 4 websites en explotación en enero hasta los más de 20 con los que se cerró el ejercicio, lo que le permitió situarse en un entorno cercano a los 10 millones de páginas vistas al mes.

La actividad de Antena 3 Interactiva tuvo varias vertientes. Por un lado, la televisiva, que se desarrolla bajo el paraguas del portal [www.antena3tv.com](http://www.antena3tv.com) y que se extiende, segmentando en función de los gustos del público, a los sites de programas, entre los que cabe destacar, por su éxito entre los internautas, *Compañeros*, *Los Simpson*, *Web Te Ve* o *Mírame*.

Por otro lado, Antena 3 Interactiva desarrolla y mantiene otros portales verticales en los que aprovecha marcas y sinergias de todo el Grupo y ofrece contenidos de calidad a segmentos de público definidos. Así ocurre en los casos de [www.megatrix.es](http://www.megatrix.es), el site más visitado por el público infantil en España con alrededor de 2 millones de páginas vistas al mes; [www.a3n.tv](http://www.a3n.tv), el portal líder en noticias; [www.movierecord.com](http://www.movierecord.com), dedicado a los amantes del cine; [www.muyfemenino.com](http://www.muyfemenino.com), web con una completa oferta para la mujer; y [www.desesperadoclubsocial.com](http://www.desesperadoclubsocial.com), proyecto por el que el site de este programa pasa a convertirse en auténtico portal para el público joven.

Los proyectos de comercio electrónico [www.a3donline.com](http://www.a3donline.com) y *B2B*, con la comercialización de la base documental de Antena 3 Televisión en Internet a través de [www.fondomedia.com](http://www.fondomedia.com), completan una oferta que se afianza como líder en el sector

audiovisual en Internet.

Además, a través de la incubadora de start ups Cataliza 3, Antena 3 Interactiva entró vía publicidad en el capital de compañías de Internet que le permitieron, en un principio, obtener contenidos y servicios que completaron sus proyectos. Destacaron en esa época *Todotoys* (comercio electrónico de juguetes), *Canal CV* (recruiting), *Compunet* (contenidos sobre el mundo del cine) o *Level 51* (juegos on-line). El ámbito social estuvo presente también dentro de la política de alianzas con Servisord, que ofrece un amplio abanico de servicios para la comunidad de sordos.

En cuanto su actividad fuera del entorno de Internet, Antena 3 Interactiva gestionó el servicio de teletexto de la cadena que, lejos de decaer con la llegada de las nuevas tecnologías, continuó como herramienta indispensable para el espectador de televisión. Al igual que ocurriera en 1999, su uso se incrementó un 8 por ciento en el año 2000, acercándose a 1.500.000 usuarios por día.

Además, el servicio de Noticias 303 (Antena 3-MoviStar) cerró el año 2000 con casi 550.000 usuarios y una media diaria de casi 7.000 llamadas, llegándose a alcanzar picos de 30.000 llamadas en un día.

Por último, Antena3i.WAP, un ejemplo de sinergias de contenidos de diferentes productos de Antena 3 Interactiva, se situó entre los wapsites más visitados, con un 52 por ciento de audiencia<sup>17</sup>. Este producto, que se ofrece en el portal de Telefónica Móviles *e-mocion* estuvo disponible también en Conecta de la empresa Airtel.

En definitiva, Antena 3 Interactiva continuó en su línea de creación de marcas y presencia líder de sus contenidos multiplataforma. En el año 2000 Antena 3 logró la

---

<sup>17</sup> WAP es el acrónimo de Wireless Application Protocol, que podíamos traducir como Protocolo de Aplicación Inalámbrico. La tecnología WAP es realmente un estándar impulsado por la industria del sector de las telecomunicaciones con el objetivo de proporcionar un sistema avanzado de servicios de Internet para dispositivos móviles. La tecnología tiene como premisas iniciales el uso de estándares abiertos ya existentes, la independencia de la tecnología de comunicaciones móviles sobre la que se implementa y la independencia del terminal móvil.

consolidación de toda una marca comercial: ANTENA 3, LA OPCION MULTIMEDIA, motor de generación de cambios en un momento de redefinición del concepto global de los medios de comunicación.

En una época en la que se produjo una disgregación de soportes y de audiencias, Antena 3 Televisión fue la primera en ofrecer al mercado verdaderas soluciones de comunicación global, no sólo con una suma de soportes sino ofertando una comunicación integrada que aprovechó la globalidad de un medio como la televisión generalista y la segmentación de otros medios como Internet. De esta manera se hizo realidad el viejo tópico de convertir las amenazas en oportunidades.

Al mismo tiempo se acercó también a sus clientes, estrechando las relaciones con los responsables de las líneas estratégicas y de comunicación, participando en todas las etapas de desarrollo del producto y después en la estrategia de su comunicación desde el inicio. Utilizando el motor del negocio básico que es la televisión tradicional, Antena 3 Televisión supo adentrarse en el mercado de esta época con propuestas de comunicación multimedia.

#### **4.4. TERCERA ETAPA (2002-2007)**

Este periodo comienza con la intención de recuperar una visión ortodoxa del concepto de negocio. Se asiste a un momento convulso, en el que todos los proyectos de futuro y nuevos negocios experimentan un notable estancamiento. De hecho, la página web vive unos momentos en los que no se sabe muy bien cual será su futuro inmediato. El negocio de Internet vuelve a ser puesto en duda y apenas se invertirá en nuevos equipos.

#### **4.4.1. Entrada del Grupo Planeta en el accionario de Antena 3 Televisión**

El cambio de propietarios con la llegada del Grupo Planeta a Antena 3 Televisión significará un reajuste en todas las áreas. La idea inicial del nuevo Consejero Delegado, el italiano Maurizio Carlotti, era poner fin al proyecto multimedia que se había iniciado años antes o ceder los derechos de explotación a empresas externas mediante la subcontratación de la totalidad del departamento multimedia. Se solicitan informes sobre la viabilidad de la web en particular y del negocio multimedia en general.

El Director del Área Multimedia de Antena 3 Televisión<sup>18</sup> realiza una detallada información de la situación actual, procediéndose a una subdivisión de sus tareas en dos áreas:

- Subdirección de Cadena y Ocio. Se encarga de la redacción, gestión y edición del portal de la cadena [www.antena3tv.com](http://www.antena3tv.com) y de todas las webs de cada programa en el aire o que siguen teniendo tráfico aunque no estén en la parrilla. Es responsable de la producción y edición de seis canales específicos para el portal y de otros negocios con venta y producción de contenidos y equipos de redacción y gestión externa en Internet para terceros, además del mantenimiento de contenidos de cadena y ocio para i mode, MMS y WAP.
- Subdirección de Informativos. Se encarga de la edición, redacción y gestión de los contenidos en los distintos canales y soportes, en coordinación con la línea editorial que marca la Dirección de Informativos. También lleva a cabo la

---

<sup>18</sup> Entre sus funciones figuraban: elaborar, gestionar y editar todos los contenidos que tenía Antena 3 Televisión en soportes distintos al tradicional de la televisión abierta; y encargarse de las negociaciones con empresas terceras sobre compra, venta, intercambio o acuerdos de contenidos de Antena 3 Televisión para soportes como Internet o telefonía.

dirección, negociación, modelos de negocio, gestión y mantenimiento de los nuevos canales en soporte de telefonía de la dirección y gestión de contenidos de teletexto en coordinación con la Dirección Comercial tanto en este terreno como en los servicios de Tele-chat.

La Dirección del Área de Multimedia ofrece servicios de una manera continua a las direcciones de Contenidos (Programas y Programación), Marketing, Comercial, Comunicación y, por supuesto, Informativos.

Entre los principales puntos a destacar de la estructura de Antena 3 Televisión en ese histórico momento se encuentran:

- La corporación se encuentra en vanguardia tecnológica por redacción multimedia de Informativos<sup>19</sup>.
- Desarrollo del sistema SIDICOM y digitalización de toda la redacción central y las delegaciones.
- Capacidad para aprovechar y optimizar recursos humanos y técnicos.
- Primer canal de televisión interactiva de noticias en España emitido a través de la plataforma de *Vía Digital*.
- Capacidad para emitir en multisoporte: Internet, ADSL, ADSL de alta capacidad, telefonía por voz, datos y mensajes multimedia, wap, teletexto y su convergencia con móviles.

---

<sup>19</sup> Llama la atención el hecho de que la redacción de Antena 3 Televisión emite noticias a través de los siguientes entornos: Internet ([www.a3n.tv](http://www.a3n.tv)); ADSL (canal de actualidad para [www.telefónica.net](http://www.telefónica.net)); ADSL de alta capacidad (canal de noticias a la carta para *Imagenio*); televisión interactiva (canal [www.a3n.24](http://www.a3n.24) para *Vía Digital*; telefonía por voz (servicio 303 de noticias y canales de actualidad, información económica y sorteos para el portal e-mocion voz 404); telefonía por datos (mensajes SMS a través del 303 y MMS a través de 404; telefonía por vídeos (a través de 404); Internet por telefonía (WAP, i-mode), datos por televisión (a través de teletexto).

- Desarrollo de contenidos para nuevos canales: vídeo por móvil o i-mode<sup>20</sup>.
- Promoción e interactividad con todos los programas de la cadena.

En el año 2003 se realiza un profundo estudio sobre el proyecto web, a través de un informe solicitado por Maurizio Carlotti al director del Área Multimedia de Antena 3 Televisión, Francisco Sierra. Dicho estudio está centrado en tres aspectos de análisis esenciales: debilidades, fortalezas y amenazas<sup>21</sup>.

En lo que se refiere a las primeras se destacan, entre otras, las siguientes:

- Falta de sincronía entre el perfil de los programas de Antena 3 Televisión y el perfil medio de los internautas.
- Ausencia de programas que provoquen interactividad o continuidad en Internet (un caso paradigmático sería el de los reality shows).
- Limitación en los derechos y la gestión comercial de algunas webs por control de las productoras (por ejemplo, las referidas a programas como *Isla de los Famosos*, *X-ti*, *UPA*).
- Debilidad técnica en la señal de teletexto, que es la más sensible a las incidencias climáticas y técnicas.

Las principales fortalezas esbozadas son:

- Una avanzada redacción multimedia de noticias con capacidad para emitir en multisoporte.
- Redacción integrada que permite optimizar recursos técnicos y humanos.
- Personal adaptado a las necesidades de una redacción multimedia.
- Avanzados desarrollos en tratamiento audiovisual para canales de Internet y

---

<sup>20</sup> i-mode es un conjunto de tecnologías y protocolos diseñados para poder navegar a través de minipáginas diseñadas específicamente para dispositivos móviles como teléfonos o PDAs. Utiliza para mostrar las páginas un lenguaje muy parecido al HTML normal pero modificado para los teléfonos móviles. Este lenguaje creado en 1999 por y para empresas de telefonía japonesas, incluía soporte de imágenes y móviles en color. En España tuvo un cierto nivel de éxito de la mano de Telefónica, siendo muy popular en Japón.

<sup>21</sup> Véase en la parte de anexos de la tesis doctoral las páginas 429 a 434.



televisión interactiva.

- La conquista de imagen de canal de comunicación a través de los móviles. El servicio 303 llegó a tener un millón de abonados en el año 2003.
- Presencia de contenidos en los nuevos soportes tecnológicos que surgen en torno al móvil (transmisión de vídeos, MMS).
- Experiencia en desarrollo on-line de algunos programas como *Los Simpson* o *UPA*.
- Experiencia en desarrollos en Internet de programas y herramientas de comunidad para el público infantil (como es el de *Megatrix*).
- Los éxitos obtenidos en la interactividad en la red de programas de televisión (*El Gran Test*).
- La enorme capacidad de generar ingresos comerciales en teletexto basados en contenidos de alta calidad y actualización.

Finalmente, en lo que se refiere a las amenazas se indican:

- Pronto el resto de televisiones lograrán también la posibilidad de una redacción multimedia.
- Algunos competidores se han asentado con políticas de tierra quemada sustentadas en precios hundidos en mercados que tenían limitados (caso de la productora ATLAS en Internet): ofrecen menos volumen y calidad pero pueden mejorar con el tiempo.
- Algunos desarrollos realizados para demandas del Grupo no tienen sentido exclusivo si no se está en el Grupo (televisión interactiva, cable, Internet de alta capacidad de banda).
- El desarrollo de lo audiovisual en nuevos canales provocará la llegada de más competidores como *CNN+* o *Prisa.com*.

- La caída del sector publicitario en Internet y las agresivas políticas comerciales de la competencia en Internet (como es el caso de *Telecinco*) obligan a Antena 3 Televisión a luchar en escenarios más competitivos.
- La llegada de la televisión digital terrestre o TDT cuestiona todo el teletexto.
- El desarrollo de la telefonía móvil provocó el interés de todos los medios de comunicación por generar nuevas líneas de negocios con estos contenidos.

#### **4.4.2. Cambio de estrategia empresarial**

Después de muchas valoraciones, se toma la decisión de crear una División de Nuevos Negocios que será independiente de la división de Televisión. El cambio de estrategia empresarial hace que Internet pierda relevancia y la web de Antena 3 Televisión se vuelque en el negocio de las aplicaciones móviles. De hecho, la División de Nuevos Negocios mantiene los primeros contactos con las compañías Orange y Vodafone, con las que llega a tener más volumen de negocio que con la propia Telefónica, hasta ese momento máxima accionista de Antena 3 Televisión.

El Expediente de Regulación de Empleo (ERE) realizado en Antena 3 Televisión en el año 2003 ralentizó el proceso de evolución y modernización de la web. Se optimizan costes y todo el negocio online pasa a depender del Director de Contenidos Interactivos. Así, la misma persona será el único responsable de todos los productos y tendrá sobre ellos un control absoluto.

En ese momento se percibe en Internet un crecimiento de la demanda de contenidos audiovisuales, tanto informativos como infantiles o especializados. Esta circunstancia posiciona a Antena 3 Televisión en una situación privilegiada si es capaz de desarrollar con coherencia su línea de negocio online. Se considera que la

digitalización de Antena 3 Televisión puede extender el modelo de Noticias a toda la corporación para generar productos y canales en otros soportes con un mayor aprovechamiento de recursos. La cadena está en situación de vanguardia en nuevos productos de telefonía, donde prima lo audiovisual: streaming de vídeos, portales i-mode. La experiencia generada en Noticias servirá para desarrollar canales de pago en soportes de telefonía con contenidos de ocio.

Ante esta coyuntura, la Dirección General Multimedia aconseja potenciar la interactividad entre programas de televisión e Internet como experiencia fundamental para los canales digitales que llegarán con la TDT.

Los objetivos de la web de Antena 3 Televisión se centran ahora en mantener y extender sus noticias por el mayor número de canal y con el mayor número de usuarios, generándose así mayores ventas en todas sus versiones (doméstica, ADSL, ADSL de banda ancha...); lo mismo ocurre en los contenidos en desarrollo para televisión ya sea por cable, plataforma, Interactiva, TDT o locales.

Tal y como se pone de manifiesto en un informe de objetivos del Área Multimedia correspondiente al año 2004, estos objetivos para Noticias pueden y deben extenderse al resto de programas, siempre que no haya problemas de derechos. Para ello, será necesario mantener el nivel de inversión tecnológica en SIDICOM, televisión interactiva, TDT o teletexto, sin olvidar los desarrollos para telefonía ya existentes. También se deberían aprovechar los recursos que se tienen en Internet para crear, mantener y comercializar las webs de los programas, con todos sus desarrollos laterales: SMS o descargas.

Durante el año 2004 se remodeló el portal de la televisión [www.antena3.com](http://www.antena3.com). Entre otros aspectos, se incorporaron nuevos contenidos y herramientas para que el usuario pudiera disponer de la más completa información y tuviera acceso a una amplia

gama de servicios como los que se encuentran en el portal, así como los servicios más demandados. Su zona corporativa presta especial atención a los accionistas e inversores, quienes pueden seguir en tiempo real la cotización de la acción y obtener todos los datos y comunicaciones oficiales del Grupo.

Junto a estos contenidos corporativos se puede obtener la información más completa sobre la programación y servicios del Grupo. El portal es la entrada para más de 30 webs creadas durante 2004 que permiten obtener información sobre las estrellas y personajes favoritos. También están disponibles chats y foros para internautas y espectadores de la cadena.

La web de información [www.antena3noticias.com](http://www.antena3noticias.com) provee todas las noticias producidas por los Servicios Informativos. Con una actualización constante, esta web permite además ver en directo los programas de noticias y los acontecimientos informativos de alcance<sup>22</sup>.

Otros contenidos que ofrece Antena 3 Televisión son:

- Canal a3n24. Se emite por *Digital+* para los abonados procedentes de *Vía Digital*. Ofrece 24 horas de información con conexiones en directo con los principales acontecimientos informativos en España. Apuesta por una concepción cercana a Internet, con continua actualización en tiempo real de datos de Bolsa, deportes y tiempo. Incorpora bloques de noticias para que en muy pocos minutos se pueda acceder a la actualidad más relevante.
- Teletexto. Incrementó en un 30 por ciento su audiencia en este año 2004, alcanzando cerca de 400 millones de consultas. Este servicio de información directo, cercano y sencillo da acceso a la programación de la cadena, noticias, cotización en tiempo real, tráfico, deportes, agenda y otros variados pero de

---

<sup>22</sup> Cerca de 200 millones de visitas durante 2004 confirman la buena acogida de un público fiel a una marca y a una oferta atractiva de contenidos y servicios.

gran atractivo e interés.

- Canal Internacional. Consolidó su posición en 2004 en 17 países iberoamericanos donde se lleva emitiendo desde 1996 a través de los principales operadores de cable y satélite.
- Antena 3 Noticias *a la carta*. Se trata de un producto basado en el vídeo bajo demanda que estuvo disponible en el servicio Imagenio de Telefónica de ADSL de alta capacidad.

Durante el año 2005, el Grupo Antena 3 incrementó y remodeló su presencia en Internet desde [www.antena3.com](http://www.antena3.com) y se mantuvo contacto directo las 24 horas del día con los seguidores de los programas y series, permitiendo una mayor interactividad. Dicha interactividad, llevada a su máxima expresión, triunfó en el mes de diciembre con el programa *El Gran Test*. Junto a su millonaria audiencia televisiva, más de 600.000 test fueron descargados por los usuarios y 150.000 de ellos jugaron en directo durante la emisión del programa.

En el terreno de las noticias, Antena 3 Televisión mantuvo su presencia audiovisual a través de [www.antena3noticias.com](http://www.antena3noticias.com) a la vez que firmó acuerdos de colaboración con portales de prestigio como Yahoo España.

Más de 30 programas de éxito de Antena 3 trasladaron sus contenidos a la Red: *Buenafuente*, *Pasión de Gavilanes*, *Los Simpson*, *Aquí no hay quien viva*, *Megatrix*, *Homo Zapping*, son algunos ejemplos de cómo la interactividad y la convergencia entre televisión e Internet es posible.

Nos encontramos así ante una ventana más allá de la propia emisión en televisión, que permite la fidelización 24 horas al día con los programas favoritos de los espectadores: se registró un crecimiento del 85 por ciento de páginas vistas hasta rozar los 340 millones. Casi 30 millones de visitas con un incremento del 125 por cien y un

millón de usuarios únicos de promedio al mes, un 60 por ciento más que el año anterior, confirman la buena acogida de un público fiel a una marca y a unos programas, según los datos oficiales de la OJD del año 2005.

En el año 2006 nace la sociedad Antena 3 Multimedia, S.L.U con los objetivos de aglutinar todas las iniciativas multimedia del Grupo Antena 3 e impulsar su presencia en el mundo digital. Esta nueva sociedad posee una estructura flexible, orientada a la innovación constante y a la búsqueda de nuevas líneas de negocio basadas en la filosofía de convertir a la audiencia en usuario y al espectador en cliente.

La interactividad no es un reto, es una realidad que se transforma en los más diversos contenidos y productos. Los espectadores de Antena 3 Televisión están más cercanos a sus contenidos favoritos porque pueden concursar, elegir, comprar, opinar o estar en contacto con personas que tienen sus mismos gustos. Se informan y entretienen con los contenidos televisivos, en los cines, en sus móviles, en la Red, por emisión digital, en España o en América<sup>23</sup>.

Ha sido necesaria en esta época de Antena 3 Televisión una política de inversión tecnológica que permitió una mayor optimización de los recursos humanos y de producción, a la vez que se diversificaron los campos de actuación. Antena 3 Multimedia explotó los contenidos en soportes no convencionales: Internet, telefonía fija y móvil, Teletexto, canal de noticias A3n24 y otros soportes como discos o revistas de gran éxito. En definitiva, se convirtió en la punta de lanza del Grupo en su afán de posicionarse en negocios emergentes que son complementarios o adyacentes a la televisión y la radio.

Durante dicho año 2006 el Grupo Antena 3 intensificó y remodeló su presencia

---

<sup>23</sup> El público trasciende al mundo de la televisión y de la radio a través de otros formatos como el cine, Internet, telefonía fija y móvil. Se trata de plataformas que se complementan y que gracias a la labor del departamento de licencias y merchandising de Antena 3 Multimedia constituyen nuevas líneas de negocio que han abierto caminos seguidos ahora en España por otros medios de comunicación.

en Internet para dar más contenidos, servicios y herramientas a sus espectadores y oyentes. Desde [www.antena3.com](http://www.antena3.com) se mantiene un contacto directo las 24 horas del día con los seguidores de los programas y series, a la vez que se firman acuerdos de colaboración con portales de prestigio como Yahoo España. Las más de 30 webs que reflejan los contenidos de mayor éxito de la cadena en la Red son un ejemplo de cómo la interactividad y convergencia entre televisión e Internet no sólo es posible sino también fructífera.

En suma, Internet esta concebida para Antena 3 Televisión como una ventana que va más allá de la propia emisión en televisión, una oportunidad que permite la fidelización 24 horas al día con los programas. Se alcanzó un promedio mensual de millón y medio de usuarios únicos, un 50 por ciento más que el año anterior; las visitas crecieron por encima del 100 por ciento, hasta los seis millones al año; en total 400 millones de páginas vistas (un 13 por ciento más que en 2005), según los datos oficiales de la OJD del año 2006.

Además, se produjeron nuevos formatos comerciales mediante spots previos al visionado de vídeos que fueron muy bien acogidos por los anunciantes y que constituyen una nueva línea de negocio.

Las posibilidades de explotación de Internet son tantas como permite la imaginación. En este sentido destaca la puesta en marcha de la comunidad virtual Tercera Avenida, que en apenas cinco meses alcanzó los doscientos mil abonados registrados con la posibilidad de poseer su propia personalidad gráfica en la comunidad para jugar, entretenerse, comunicarse, comunicar, chatear y participar en concursos.

La expresión deportiva por excelencia, la Champions League tiene su referente en Internet con la web *Territorio Champions*, y con la transmisión online de todos los partidos que emite en abierto Antena 3 Televisión. La experiencia de IPTV no termina

ahí porque en el mes de octubre de 2006 se estrena el canal [www.a3noticias24horas.com](http://www.a3noticias24horas.com) también por Internet, dando así respuesta a numerosos espectadores para poder acceder desde cualquier lugar del mundo a la oferta informativa de la cadena. La oferta se completa con los sitios deportivos de [www.lavuelta.com](http://www.lavuelta.com) y [www.todociclismo.com](http://www.todociclismo.com), así como webs dedicadas a grandes producciones como *Los Borgia*.

#### **4.5. CUARTA ETAPA (2007-2012)**

A lo largo del año 2007 el Grupo Antena 3 fue marcando el camino de la necesaria convergencia entre televisión e Internet: Antena 3 Televisión fue la primera cadena en emitir en abierto sus grandes series de ficción en la Red; realizó el primer preestreno de otra de sus series en su portal; abrió un portal de contenidos generados por los propios espectadores; y además fue la primera televisión privada del mundo (exceptuando Estados Unidos) en abrir su propio canal en YouTube, un paso seguido luego en España por la inmensa mayoría de cadenas. La iniciativa provocó 18 millones de descargas.

Además en primavera nació otro portal, [www.tucanaltv.com](http://www.tucanaltv.com), en formato flash, capaz de alojar un contenido puramente audiovisual que permitió ser embebido por sites de terceros.

La convergencia entre Internet y televisión avanza a ritmo frenético a lo largo de ese año. Los canales IPTV se van imponiendo y en este sentido se crea [www.teleportared.com](http://www.teleportared.com) que permite visionar desde cualquier lugar el canal 24 horas de noticias de Antena 3 Televisión, el canal internacional, y los dos canales de TDT Neox y Nova. Todo ello junto con la transmisión de eventos especiales, como los partidos o



sorteos de la Champions League, o el espectacular duelo Roger Federer y Rafael Nadal disputado en Mallorca.

Uno de los hitos más relevantes, ya que se convirtió en una experiencia que fue pionera a nivel mundial, fue el preestreno en Internet y en móvil de una serie de prime time, *Física o Química*, que en su primera semana generó casi 2.200.000 de descargas en Internet y 20.000 accesos en Vodafone Live!

Antena 3 potencia en esta etapa la oferta de contenidos, servicios y herramientas a sus espectadores. El portal [www.antena3.com](http://www.antena3.com) mantiene el contacto directo las 24 horas del día con el público y se refuerzan los acuerdos de colaboración de contenidos suscritos con los portales MSN España y YouTube.

La cadena ve en Internet una nueva ventana de oportunidades que va más allá de la propia emisión en televisión: es un instrumento eficaz para la fidelización de la audiencia. Por ello a finales del año 2007 lanzó su portal [www.antena3.com](http://www.antena3.com) totalmente reformado y con un fuerte componente multimedia y audiovisual: el vídeo es el rey de la Red.

En enero de 2008 se puso en marcha el nuevo portal de noticias, [antena3noticias.com](http://antena3noticias.com). Se trata de una apuesta por la información permanente y, sobre todo, audiovisual, con ambiciones de competir en el exigente mercado de la información digital dominado hasta ahora por los diarios online.

La primera de las apuestas fue el gran portal de contenidos generados por los propios espectadores: [www.tuclip.com](http://www.tuclip.com). Un portal que recoge vídeos caseros rodados por los propios espectadores. Muchos de ellos fueron emitidos en los informativos y otros programas de la cadena.

#### 4.5.1. Las grandes series de ficción en la Red

El gran impacto en este ámbito llegó en el mes de mayo del año 2007, cuando Antena 3 abre por primera vez sus grandes series a la Red. Se convierte en la primera televisión en España en emitir en abierto los capítulos completos de series como *El Internado*, *Los Hombres de Paco*, *La Familia Mata*, *El Síndrome de Ulises* o *Círculo Rojo*. A la buena respuesta de audiencia se sumó la de los anunciantes.

Otro gran paso fue el preestreno en Internet, 36 horas antes que en televisión, del primer capítulo de la quinta temporada de *Los Hombres de Paco*. Era la primera vez que se hacía en España y la respuesta fue masiva: un millón trescientas mil descargas en apenas día y medio y con unos excelentes datos de audiencia en televisión. La serie fue líder y tuvo el mejor estreno de las cinco temporadas que llevaba en emisión.

En noviembre de 2007 Antena 3 Televisión fue también la primera televisión en España, y una de las primeras en Europa, en abrir una nueva vía al firmar un acuerdo con Nokia para el acceso directo de los mejores vídeos de la cadena en Internet a través del móvil.

La oferta en la Red se complementa con los portales de ciclismo [www.lavuelta.com](http://www.lavuelta.com) y [www.todociclismo.com](http://www.todociclismo.com). Además Antena 3 Televisión emite las 24 horas del día información constantemente actualizada a través de Canal A3n24, una plataforma multisoprote que se ve por IPTV, TDT y por móvil. También cabe destacar el éxito del teletexto que, con un 13,4 por ciento de cuota de pantalla, superó en un 18 por cien los resultados del año 2006<sup>24</sup>.

Antena 3 Televisión es la cadena que más utiliza la telefonía como herramienta

---

<sup>24</sup> En concreto, cerca de 350 millones de consultas al año para la más completa información de noticias, Bolsa en tiempo real, tráfico, deportes, agenda y programación.

de comunicación interactiva con el espectador. Desde primera hora de la mañana hasta bien entrada la madrugada ofrece a los espectadores la posibilidad de interactuar telefónicamente con los programas que emite ya sea sobreimpresionando su opinión en la pantalla, participando en concursos o sorteos o votando en el curso de una retransmisión.

Además, tras realizar la primera emisión nacional en el formato *call tv*<sup>25</sup>, en febrero de 2007, se consiguió desarrollar con recursos propios *Supernova*: un formato que se emite 4 días a la semana.

Antena 3 Televisión ofrece también bajo la marca *contxtA* productos y servicios para personalizar el teléfono móvil, un juego sobre *Los Simpson*, la melodía que lleva en su móvil el popular inspector Miranda de *Los Hombres de Paco*, la sintonía de las series de la cadena o una aplicación para conocer el tiempo meteorológico en más de 6.000 ciudades en el mundo o juegos de moda.

La televisión en el móvil es otra de las ventajas que ofreció. Fue el primer canal en España en lanzar canales *tv Mobile*. Otro de los servicios que se ofrecen al usuario es de las videoalertas, tanto de noticias como de espacios de entretenimiento, que tuvieron una gran acogida entre los usuarios, quienes cada vez lo comenzaron a utilizar con más frecuencia para su información o para su ocio.

Empujados por este afán hacia la vanguardia tecnológica, y entrando en el capítulo de la televisión digital terrestre móvil (DHB-H), Antena 3 Televisión estuvo presente en todos los pilotos que se realizaron en ese momento en España. Antena 3 Multimedia generó una de las mayores bases de abonados que recibieron alertas de

---

<sup>25</sup> Se denomina *call tv* o concurso de telellamada a los concursos telefónico-televisivos que consisten en la resolución de un acertijo o un pasatiempo, o en adivinar un nombre un número o cualquier otra cuestión. Suele grabarse en platós muy reducidos, con un máximo de dos presentadores, y producción y montaje muy sencillos. Su existencia es muy polémica pues hay que asegurar que son programas con muchas irregularidades. Desde 2008 su funcionamiento está regulado en España. Estos programas son una forma muy rentable de llenar el tiempo de las cadenas de televisión en horas de poca audiencia.

noticias en sus móviles. Se trataba del *Servicio de Noticias 303*, que con casi 30 millones de llamadas y SMS sigue siendo hoy en día una referencia en el competitivo mercado en el que conviven diarios, revistas, radios, televisiones y agencias de noticias.

Otro de los servicios de alerta es *Mi Tierra*, dirigido a la población inmigrante y que informaba de la actualidad de 12 países a más de 100.000 personas. Y en una línea similar se encuentra su servicio de alertas sustentado en mensajes multimedia MMS. Los abonados recibían más de 2.000 noticias ilustradas con fotografías, tanto a través de Movistar como de Vodafone. Además, los casi 30 portales WAP aportaron información de servicios y descargas de los programas más destacados de la cadena, así como los contenidos generados por los procedentes del portal [www.tuclip.com](http://www.tuclip.com)

A lo largo de 2008 se lanzaron los nuevos portales de las empresas del Grupo, reforzando la interactividad con los programas de televisión y radio y potenciando el componente audiovisual. Durante las elecciones legislativas celebradas en ese mismo año, Antena 3 Televisión recogió preguntas de sus espectadores en Internet que fueron efectuadas en directo en televisión a los candidatos. Tanto José Luis Rodríguez Zapatero como Mariano Rajoy contestaron en directo a las preguntas de los ciudadanos.

Además se crearon comunidades en torno a las principales series de la cadena, con elementos de participación y opinión para los seguidores de series como *Física o Química* o *El Internado*. Se generó contenido en exclusiva, no visto en televisión, con reportajes y entrevistas a los protagonistas que tuvieron la ocasión de estar en contacto con sus seguidores.

También lanza en el año 2008 el portal [www.antena3videos.com](http://www.antena3videos.com), convirtiéndose así en toda una televisión a la carta y unificando su oferta audiovisual en Internet con un portal que aporta una mayor calidad y una mejor interacción con las herramientas sociales y de personalización. Los usuarios pueden encontrar, de forma

mucho más fácil y accesible, todos los contenidos de emisiones completas, con la posibilidad de votar, compartir en redes sociales (Facebook, Menéame, Digg...) o enviar a un amigo<sup>26</sup>. Este nuevo servicio se inauguró con el preestreno de la cuarta temporada de la serie *El Internado*.

Antena 3 Televisión integrará la publicidad en su canal propio de YouTube, gracias a un acuerdo con Google. De este modo se amplía el acuerdo alcanzado en marzo del 2007, que convirtió a Antena 3 Televisión en la primera televisión privada europea que mostraba y gestionaba sus contenidos en el portal de vídeos más importante de la Red<sup>27</sup>. En virtud de este nuevo acuerdo de comercialización conjunta Antena 3 Televisión añadirá una nueva fuente de ingresos, conjugando el criterio de rentabilidad económica con su posicionamiento como operador multimedia de referencia que explota las nuevas ventanas de distribución de contenidos y que está presente en el portal líder mundial con sus contenidos que son demandados por todo el público hispano.

#### **4.5.2. Canal en YouTube**

Entre marzo de 2007, momento en que Antena 3 Televisión lanza su canal propio de YouTube [www.youtube.com/antena3.vo](http://www.youtube.com/antena3.vo), hasta finales de 2008, los contenidos de la cadena acumulan casi 40 millones de visionados, cifra que muestra su alto grado de aceptación, así como el gran potencial de YouTube como plataforma de promoción entre los internautas de todo el mundo.

Lo primero que ofrece Antena 3 Televisión en estos momentos es ficción. El

---

<sup>26</sup> En este sentido, una de las funcionalidades más novedosas es la que permite enviar no sólo la pieza completa, sino también aquel extracto que decida el usuario con una sencilla herramienta de edición de vídeo. El portal permite también construir listas personales de vídeos.

<sup>27</sup> La primera televisión europea había sido la cadena pública británica *BBC*.

prime time es ficción casi a diario y el objetivo es que los usuarios puedan llegar muy fácilmente a la programación de la cadena a través de la web. Se considera que así ningún usuario lo buscará vía un canal pirata; podrá acceder mediante dos clics al contenido con una publicidad que apenas sea intrusiva.

En la web de Antena 3 Televisión se trabaja también para aprovechar los contenidos de la cadena que no terminan viendo la luz. Son contenidos propios que el internauta solamente puede ver en la web. Así, mientras que el making-off del último capítulo de *Los Protegidos* se podrá seguir a través de la televisión, el videoblog de María Patiño solo se podrá ver en la web. La generación de este tipo de contenidos obliga a los usuarios a entrar en la web.

Antena 3 Televisión cierra en 2008 otro acuerdo histórico con Vodafone España. Por él, se permite a los espectadores acceder en directo a la programación de la cadena de televisión mediante sus teléfonos móviles 3G<sup>28</sup>. Con este acuerdo, ambas compañías dan un paso de gigante en la distribución multimedia de contenidos televisivos y convierten a Antena 3 Televisión en la primera televisión generalista que ofrece su programación a través del móvil (Vodafone Live!), de forma simultánea a su emisión por la tradicional pequeña pantalla.

La alianza, que se adelanta a la televisión en movilidad vía TDT y que era precedida por otras experiencias como la emisión en el móvil de contenidos en diferido, la difusión de eventos deportivos puntuales o la oferta de canales temáticos, sitúa a Antena 3 Televisión y a Vodafone España a la vanguardia de la convergencia multisupoite.

---

<sup>28</sup> A grandes rasgos, 3G es una tecnología móvil que permite al usuario navegar en Internet a alta velocidad sin la utilización de cables. Puede ser usada a través del módem (para computadoras, notebooks y netbooks) o mediante teléfonos móviles. Permite, por ejemplo, tener acceso a Internet estando en cualquier sitio con sólo conectar el módem 3G al laptop. Las innovaciones de la tecnología son diversas, sin embargo, el acceso a las ventajas del 3G son posibles sólo para quien posea un dispositivo compatible. La principal innovación del 3G es la transmisión de datos a alta velocidad. Esta tecnología permite transmitir datos hasta 384 kbps (kilobytes por segundo).

Junto a su oferta diaria en directo, Antena 3 Televisión y Vodafone dan a los espectadores la posibilidad de ver otros dos canales creados para los teléfonos móviles: [www.seriesantena.com](http://www.seriesantena.com) y [www.antena3noticias24horas.com](http://www.antena3noticias24horas.com). Gracias a estos canales, los televidentes pueden volver a disfrutar de los capítulos completos de las series de más éxito de la cadena en Series Antena 3: *El Síndrome de Ulises*, *Física o Química*, *Lalola* o *Los Hombres de Paco* son algunos ejemplos, así como mantenerse permanentemente informados con el canal [www.antena3noticias24horas.com](http://www.antena3noticias24horas.com). El Grupo amplió durante los años 2009 y 2010 su oferta de canales.

La cadena cierra otro significativo acuerdo, en esta ocasión con la empresa ONO, para ofrecer bajo demanda las series de estreno de la temporada. Desde abril de 2008 con el canal *Ojo videoclub*<sup>29</sup>, los clientes pueden elegir cómo y cuando disfrutar de los episodios de la primera temporada de *La Familia Mata*, *Física o Química* o *El Síndrome de Ulises*. Además, ONO incorpora todos los capítulos de serie de gran éxito de la cadena como *Los Hombres de Paco*, *El Internado* o *Aquí no hay quien viva*.

En su afán por estar a la vanguardia en el negocio multimedia, Antena 3 Televisión firma con Nokia un acuerdo gracias al cual se convierte en la primera televisión en Europa en integrar portales específicos de Internet para móvil a través de los terminales Nokia serie N. De esta manera el público avanzado que navega por Internet con su móvil 3G puede acceder también a vídeos de las mejores series y programa de Antena 3 Televisión como contenidos actualizados y de libre acceso.

Todo ello convierte a Antena 3 Televisión a finales del año 2009 y principios del 2010 como el medio de comunicación líder en España en alertas informativas SMS a través de su servicio de noticias 303, en alertas informativas MMS y en videoalertas

---

<sup>29</sup> El canal *Ojo videoclub* da acceso a una amplia oferta de ocio, información y entretenimiento, que se adapta a las preferencias de cada cliente. Los espectadores tienen las 24 horas absoluta disponibilidad para avanzar, retroceder o incluso volver a ver el programa elegido. El canal es uno de los espacios más vistos dentro de la parrilla de canales de ONO.

informativas, así como en alertas y videoalertas de entretenimiento. Estos contenidos están presentes en los cuatro principales operadores del país (Movistar, Vodafone, Orange y Yoigo) y permiten a sus clientes y abonados estar informados al minuto o poder acceder en movilidad a todos los contenidos de las series y programas.

El Grupo Antena 3 en todos sus portales ([www.antena3.com](http://www.antena3.com), [www.antena3noticias.com](http://www.antena3noticias.com), [www.ondacero.es](http://www.ondacero.es) y [www.europafm.com](http://www.europafm.com)) y en todos los sites de programas ha desarrollado la interactividad con los programas de radio y televisión y sobre todo dentro de la misma web con sus usuarios. Así las webs del grupo finalizaron 2010 con un promedio mensual de 3,5 millones de usuarios únicos y de más de 60 millones de páginas vistas, frente a los 2,5 y 37 millones de páginas de 2009. Esto supone un incremento del 42 por ciento y el 64 por ciento respectivamente<sup>30</sup>.

#### **4.5.3. La estrategia 3.0**

Como ya ha quedado puesto de manifiesto, Internet y la telefonía móvil han sido dos bazas por las que ha apostado la cadena en los últimos años para sus estrategias competitivas y de posicionamiento en el mercado. Uniendo ambas fórmulas comunicativas junto con la ya tradicional emisión por el televisor convencional, Antena 3 Televisión decidió lanzar al mercado su nueva apuesta estratégica: el proyecto multimedia 3.0, con lo que pretendía romper el concepto tradicional de televisión, convirtiéndose en un operador global de contenidos multimedia. Con ello, aspiraba a ofrecer una gestión integral y única de los contenidos para su distribución en todos sus canales (Antena 3 Televisión, *Neox*, *Nova* y *Nitro*) y en las tres principales pantallas

---

<sup>30</sup> Como analizaremos más detenidamente en el siguiente epígrafe, gran parte de este crecimiento se debe a la estrategia 3.0 que ha dotado a la cadena de una mayor interactividad y un contacto más directo con los espectadores e internautas.



(televisión, Internet y móvil).

Estamos hablando del concepto 360°, que está relacionado con el desarrollo de contenidos para diferentes plataformas, tradicionales o de vanguardia. La estrategia 3.0 comprende un sistema de contenidos cruzados e interconectados para su distribución multicanal y multisoporte, compuesto por diferentes herramientas que permitirán al espectador navegar por la nueva oferta global de la cadena.

Entre estos nuevos servicios y herramientas se encuentran los siguientes: contenidos exclusivos (como el making-off de capítulos de sus series, entrevistas o escenas eliminadas); Watch & Chat (una herramienta mediante la que los espectadores que se encuentren visualizando un episodio de una de las series de ficción pueden chatear con otros internautas simultáneamente a la emisión en la web); entrevistas digitales; redifusión de contenidos; comunidades de fans (es el caso de *FoQ Club* y *El Internado Club*); nacimiento del portal [www.antena3.mobi](http://www.antena3.mobi) (para acceder a todos los contenidos de Antena 3 Televisión desde el teléfono); creación de cuatro canales para móviles; aplicaciones iPhone; el navegador (un conjunto de herramientas gráficas con las que el espectador puede estar permanentemente informado de la oferta global de 3.0 de Antena 3 Televisión); la presentadora y el presentador 3.0; e información 3.0 a los medios de comunicación.

La estrategia 3.0 se lanzó en 2010, con una operación especial que incluía la emisión en los tres canales (Antena 3 Televisión, *Neox*, *Nova* y *Nitro*) del primer capítulo de la temporada de *El Internado* (la emisión en *Nova* incluyó los comentarios de los internautas gracias a la herramienta Watch & Chat). El éxito de la iniciativa fue rotundo, con un 18,8 por ciento de share en televisión, 5.000 personas comentando el capítulo por Internet y 300.000 visionados online del capítulo en las horas previas a su estreno televisivo.

Promociones cruzadas en Internet y televisión, multitud de acciones de interactividad en programas y contenidos exclusivos de las series han sido los principales motores del proyecto 3.0 en la web. Un proyecto que continúa vivo y que ha permitido trasladar a los espectadores la idea de que Antena 3 Televisión no es la cadena que acaba en los límites del televisor, sino que las nuevas tecnologías permiten extender la experiencia televisiva para lograr un disfrute pleno de las noticias, series y programas de la cadena.

*Física o Química, El Internado o Curso del 63* han sido ejemplos de interactividad y de seguimiento masivo en la Red. Los capítulos o programas completos han permitido tener una gran cantidad de usuarios fieles que además han demandado nuevos contenidos en torno a esos programas. Encuentros digitales, making-off, transmisiones en directo, nuevos contenidos seguidos por fans agrupados en sus respectivas comunidades o los más de 60.000 admiradores que tiene en Facebook constituyen un claro ejemplo.

Además, distintos programas producidos para la Red han dado el salto a la televisión. Así *Neox* emitió *Let's FoQ* y *El Pasadizo*, donde actores y fans han podido charlar y ver avances en exclusiva de las series. Ambos programas tuvieron buena respuesta del público de *Neox*<sup>31</sup>.

Esta forma de consumo televisivo se vio potenciada en 2010 y principios de 2011 al considerarse que ofrecer los vídeos completos de las emisiones en Internet no sólo no resta audiencia a la televisión sino que incorpora una nueva fuente de ingresos a través de la explotación publicitaria del vídeo online. No en vano, estudios como los realizados por la Asociación de Investigación de Medios Comerciales y por Kantar Media, afirmaban que en 2011 uno de cada diez euros invertidos en publicidad online

---

<sup>31</sup> Antena 3 Televisión ofreció por primera vez capítulos íntegros de sus series en Internet en el año 2007, y mantiene actualmente una posición de gran fortaleza en la distribución e contenido audiovisual a través de la Red, como lo demuestran los millones de vídeos servidos.

iba destinado a la denominada publicidad in-video. La evolución de Internet y de la tecnología informática en general, así como de las conexiones móviles y de banda ancha, han provocado que las marcas y los anunciantes comiencen a investigar con mayor profundidad sobre los formatos publicitarios empleados en Internet, con el propósito de llegar a los usuarios con anuncios más interactivos y creativos.

En Antena 3 Televisión, conscientes de esta tendencia, han apostado fuertemente por esta línea de actuación con resultados muy positivos. El lanzamiento de la estrategia 3.0 también estuvo acompañado por el estreno de la nueva web de *Neox*. El crecimiento del canal de TDT requería una mayor apuesta por sus contenidos en Internet, dotándole así de personalidad propia en la Red. Una de las principales premisas ha sido que los microsites de los programas de Neox puedan tener la misma envergadura que los creados para los programas de Antena 3 Televisión. De este modo, programas como *La Biblioteca*, *Mamá, tú no mires*, *Hablar de sexo con mamá y papá*, *Leeting Point* o *Generación Neox* han disfrutado de una amplia presencia en la Red, lo que ha llevado al portal a superar los 150.000 usuarios únicos al mes. Mención especial merece el caso de *Dirígeme. El Rescate*, que ha sido la primera serie producida en nuestro país cuya trama ha evolucionado en función de las votaciones del público recibidas en su web y a través de mensajes SMS. Los espectadores pudieron seguir la serie íntegra también desde dicha web.

Junto a todo ello, el otro gran eje de [www.antena3.com](http://www.antena3.com) en Internet ha sido la creciente presencia en redes sociales por la integración de herramientas de comunidad y socialización en sus webs. Antena 3 Televisión, al igual que otras empresas, descubrió en su momento que debía estar presente en la red social Facebook. Intentaba enterrar su anterior imagen y posicionamiento y dar un paso más hacia la interacción con el espectador. De esta forma, se introduce en el ámbito de las redes sociales, no sólo con

su principal cadena por número de telespectadores, sino también con el resto de canales del grupo (*Nova*, *Neox* y *Nitro*). De hecho, durante el mes de agosto de 2010 ya comenzó la presencia de su nuevo canal, *Nitro*, aún cuando no habían comenzado sus emisiones regulares.

El perfil de Antena 3 Televisión en Facebook no responde a la estructura habitual del perfil de cualquier usuario de esta red social, pues en lugar de sus libros/películas preferidas y música que acostumbra a escuchar, la emisora incluye la siguiente información: sitio web; descripción de la empresa; misión, donde insiste en su papel como rompedora del monopolio televisivo existente en España en el momento de su nacimiento; productos (establece de nuevo la referencia a su página web pues es ahí donde proporciona información completa sobre la empresa y todos los contenidos audiovisuales que ofrece al telespectador, aunque destaca alguna de sus series y programas de mayor éxito, como es el caso de *El Internado*, *Los Protegidos*, *Física o Química*, *Doctor Mateo*, *Los Hombres de Paco*, *Espejo Público*, *La Escobilla Nacional*, *Tal Cual* o *el Diario*); y referencia a la dirección de su página de Facebook.

Facebook y Windows Live se han convertido en magníficas aliadas de Antena 3TV en este terreno. De esta forma, gracias a la herramienta Live Stream de Facebook los internautas han podido seguir las emisiones de programas como *Espejo Público*, *Tal Cual*, *El Diario* o *Curso del 63* mientras lo comentaban con sus amigos de la red social. Con este mismo sistema ha ofrecido eventos especiales: desde las presentaciones de Kaká o Cristiano Ronaldo, hasta el funeral de Michael Jackson; desde el evento fan de la película *Luna Nueva* de la saga *Crepúsculo*, hasta vídeoencuentros con personajes de *El Internado*.

Además, las webs de Antena 3 Televisión se han integrado con las redes sociales, de tal forma que los visitantes que quieran comentar noticias, entrevistas o

reportajes pueden hacerlo utilizando sus usuarios de Facebook o Messenger y exportar a ellas sus acciones.

En general desde 2010 Antena 3 Televisión ha potenciado las herramientas de participación y opinión, incrementando sus blogs, encuentros digitales y vídeoencuentros, retransmisiones online y otras iniciativas. Una de las últimas acciones ha sido el acuerdo con Microsoft que permite a los seguidores de *El Internado* ver los mejores momentos en la web oficial mientras charlan con sus amigos de Messenger. De hecho, se convirtió en noviembre de 2010 en la primera televisión en el mundo en lanzar este innovador servicio de Windows Live Messenger<sup>32</sup>.

En el mundo del móvil, en el que Antena 3 Televisión ha sido pionera con el lanzamiento de numerosos formatos, se ha continuado ostentando el liderazgo informativo en SMS y extendiendo el número de productos de información basado en servicios de mensajería. Trece millones de mensajes 2010 y cerca de medio millón de minutos consumidos en información de voz en el portal 303 certifican los datos.

Durante 2010 se lanzaron nuevos servicios y líneas de negocio. Cinco nuevos canales móviles, que se suman a los doce ya existentes, mantienen a la cadena generalista líder en posicionamiento y oferta de televisión móvil en España. Como se indicó con anterioridad, Antena 3 Televisión fue la primera en emitir en directo por móvil la emisión de televisión, así como la primera en lanzar un canal 24 horas noticias por móvil y en generar todo tipo de canales temáticos y loop con nuestras series y programas de éxito. Los canales de la cadena están incluidos en los paquetes de las operadoras a los que tienen acceso un total de 125.000 usuarios mensuales. El mundo del vídeo y las comunidades wap y portales siguen teniendo la acogida del público con más de 28.000 suscriptores mensuales.

---

<sup>32</sup> Y en esta misma línea de actuación se enmarca el pre-estreno en primicia de un avance de la serie *Los Protegidos* en Tuenti, líder en el target entre 14 y 18 años en España.

Antena 3 Televisión entra también como líder en el mundo de las aplicaciones para móvil, incluyendo soportes como iPhone (apple store), Mstore (tienda Telefónica), Tienda Vodafone, Nokia, Blackberry bajo marcas antena3.mobi y antena3noticias.mobi. La nueva comunicación 3.0 ha hecho que los servicios de telefonía del grupo Antena 3, entren en las propuestas generales de la cadena, participando en proyectos con anunciantes como Caja Madrid o Telefónica con la serie interactiva *Dirígeme*.

En cuanto al apartado publicitario, 2010 y 2011 fueron años de gran crecimiento en Internet, pese a la recesión en la inversión dentro de este ámbito de actuación. Las principales tendencias que se perciben son: la publicidad de banners está claramente decayendo; la de buscadores, que había registrado un notable incremento años atrás, se está estabilizando; y la que experimenta un gran crecimiento es la publicidad en vídeo y en redes sociales<sup>33</sup>.

En definitiva, la web de Antena 3 Televisión es la más rentable de todas las pertenecientes a las cadenas generalistas en España, según el último estudio de audiencias de la Asociación para la Investigación de Medios Comerciales (AIMC). Su objetivo es que allá donde haya un espectador que demande un producto televisivo, este se le tiene que ofrecer porque si no es así terminará acudiendo a la opción del canal pirata.

---

<sup>33</sup> Ha de considerarse que los anunciantes necesitan un entorno claro donde las mediciones sean oficiales y serias. Hasta que las cadenas no lo han tenido, ellos no han comenzado a confiar en el formato publicitario de vídeo. Es un tipo de publicidad muy “cómodo” para los anunciantes porque no han tenido que hacer creativities nuevas. El mismo spot creado para la televisión puede ser emitido en Internet.

#### **4.5.4. La interactividad, clave para Antena 3 Televisión**

La interactividad es vital dentro de la política estratégica desarrollada por la corporación; de ahí que en su página web existan una serie de apartados para fomentar la interacción entre el usuario y los protagonistas de las series, cuyo paradigma es la ya examinada herramienta Watch & Chat, además de potenciar el envío de sus preguntas a los encuentros digitales, videodigitales y a los invitados de cualquiera de los programas que conforman su parilla.

Esta renovación debía dejar un hueco a un fenómeno como es el de los blogs. En este caso, Antena 3 Televisión ha puesto a disposición de sus caras más conocidas la posibilidad de escribir una bitácora para que todos aquellos usuarios que lo deseen tengan acceso a sus inquietudes y novedades.

En la actualidad la web de Antena 3 Televisión ofrece un 30 por cien de programación exclusiva y 10 horas diarias de emisiones en directo donde se pueden seguir todas las temporadas de las series actuales y otras históricas de la cadena, todos en alta definición. En concreto, estos contenidos se pueden ver desde las televisiones con acceso a Internet de marcas como Samsung o Sony, iPad, consolas como PlayStation3 o Xbox 360 a través del Media Center de Microsoft, smartphones basados en Android, iPhone, plataformas de operadores como Movistar, Vodafone y Orange o de fabricantes como Noki-Ovi.

La última renovación de la web consigo varias mejoras incluyendo: un visor 16:9; la funcionalidad del Adobe Flash Video empleada, por ejemplo, por la plataforma YouTube; o el Modo Salón, que sirve para ver la televisión o los antiguos vídeos en alta definición.

Esta completa transformación ha implicado una sustancial renovación de sus

contenidos y la integración de diversas herramientas sociales. Su rediseño ha facilitado la potenciación de cuatro líneas estratégicas fundamentales: productos informativos, servicios y documentación complementaria, contenidos publicitarios y participación.

En lo que se refiere a la primera de dichas líneas estratégicas, los productos informativos a los que se puede acceder desde la página principal son los siguientes: programación; series y programas; Antena 3 Noticias; capítulos completos de series; canales; y servicios. La forma de acceso es rápida y sencilla ya que aparecen como un menú horizontal en la parte superior de la página. Los contenidos que incluye en cada apartado son amplios y claros, lo que permite una navegación cómoda y rápida. Todas estas secciones vienen complementadas con elementos audiovisuales tales como vídeos o fotografías que hacen más atractiva la página.

Además de este bloque principal se pueden encontrar otras secciones como: Destacados, en la que reseña lo más importante del día; Antena 3 Noticias, basado en un pequeño banner con las noticias más importantes a modo de RSS; Antena3vídeos.com, una minisección que ofrece un amplio repertorio de vídeos de la cadena.

El segundo eje directriz se refiere a los servicios y documentación complementaria. En este sentido, se incluyen posibilidades como: buscador, teletexto, alertas móviles, loterías, información telefónica, foros, chats, zona Cntxta (servicios móviles), widgets y tienda en Internet.

La sección servicios de [www.antena3.com](http://www.antena3.com) es muy completa. El buscador aparece en la página principal del medio mientras que el resto se encuentran englobadas dentro de la sección. Esto permite una fácil localización y acceso a los mismos por parte de los usuarios de la web.

En tercer término aparecen los contenidos publicitarios. Están principalmente



dedicados a autopromoción de la cadena (fundamentalmente banners). En cuando a la publicidad externa, no propia de la cadena, encontramos un banner en la zona superior de la página y un pequeño apartado en la zona inferior de la pantalla donde se nos ofrecen distintos productos como seguros de coches u ofertas de trabajo. Se trata de secciones pequeñas y poco invasivas en el diseño de la página, elementos que son positivamente valorados por los usuarios y que contrastan con lo que ocurre en otras páginas web.

El último aspecto estratégico se refiere a la participación. Entre las secciones que fomentan dicha funcionalidad se encuentran: Participa, que aparece como un banner en la página principal y ejerce de eje vertebrador de dichos contenidos, concursos, blogs, chats y SMS. Los usuarios pueden acceder a distintos concursos realizados por la cadena o numerosos blogs de discusión acerca de los contenidos televisivos.

Además, muchas secciones dan acceso a Zona 3, el nuevo espacio de interrelación de los usuarios de la web, que cuenta con la integración de MSN Live y Twitter, con el fin de compartir contenidos y de Facebook para insertar los vídeos directamente dentro del código de la red social y no únicamente enlaces<sup>34</sup>.

#### **4.6. ANÁLISIS DEL FENÓMENO A ESCALA INTERNA**

Desde comienzos del año 1998 hasta mediados del 2000 se plantea por parte del equipo directivo de Antena 3 Televisión una doble vertiente: por un lado Internet; y por otro la televisión. Se considera que la una tiene relación con la otra. Es el momento en que se comienza a hablar de interactividad o de la posibilidad de introducir en Internet

---

<sup>34</sup> Además la cadena también prepara para su web contenidos en 3D y experiencias de realidad aumentada, si bien ninguno de estos casos había comenzado a emitirse de manera sistemática antes del cierre de la presente tesis doctoral.

contenidos propios de la televisión que hasta entonces no existían.

Los vídeos que ofrecía por aquel entonces Antena 3 Televisión eran pequeños en cuanto a duración, a 16 imágenes por segundo y de una bajísima calidad, entre otras cuestiones por las limitaciones tecnológicas propias del momento y por la falta de conocimiento del medio por parte de la cadena.

Pese a todos estos interrogantes, de lo que sí se habla desde el punto de vista de la gestión interna es de cómo será el futuro. Aparecen las primeras preguntas que en aquel momento no tenían respuesta: ¿quién acabará venciendo, si se puede hablar de vencedores y vencidos, Internet o la televisión?; ¿desaparecerá la televisión como electrodoméstico o será Internet la que se podrá visionar a través de la televisión?

La aparición en el panorama mediático español de una plataforma como Quiero TV marca un antes y un después en lo que a interactividad aplicada al entorno televisivo se refiere.

Se considera que el medio televisivo tiene a su favor que siempre funciona. Se pulsa el mando a distancia, se enciende y se ven contenidos sin ningún otro problema, sin complicaciones, mientras que Internet en esos momentos no lo hace del mismo modo, con la misma seguridad. ¿Estarán dispuestos los usuarios a abandonar la televisión a cambio de verla en un ordenador que, muchas veces funciona correctamente, pero en otras no?; y ¿estará el gran público preparado para enfrentarse a un nuevo sistema orientado, sobre todo, a un perfil joven (arco entre 20 y 40 años) para ser utilizado?

Todas estas incógnitas son tomadas muy en consideración por parte de la alta dirección de Antena 3 Televisión, según Víctor Martínez Jover, creador del portal [www.a3n.com](http://www.a3n.com) y del Sistema Integrado de Noticias (SIDICOM) para la cadena.

La evolución en el tiempo ha mostrado que la batalla no sólo se libraba entre la

pantalla del televisor y la del ordenador; la aparición de un fenómeno como el de la telefonía móvil ha contribuido a complicar todavía más el panorama existente. Lo que ha cambiado es el concepto de televisión y lo que se ha producido en estos últimos diez años es una segmentación de los contenidos. Cada vez más, es el usuario el que tiene la opción para elegir los contenidos que más le interesen o le gusten. Internet consigue que se puedan ver muchos contenidos que no se llegan a visionar en la televisión bien por falta de tiempo o porque en ese momento el usuario prefiere ver otros en otra cadena. Ni la televisión ha pasado a través de Internet ni Internet se ha integrado en la televisión.

En el año 2000 Antena 3 Televisión se enfrenta a una de las grandes novedades en su apuesta web. Es un momento de inflexión. Se tiene hasta entonces un contenido o un formato que se emitía solamente a través de una ventana donde el espectador apenas podía participar. A partir de ese momento se empieza a ampliar su utilización, por ejemplo, dándole salida a través del teléfono móvil mediante mensajes cortos o imágenes que se pueden descargar. En suma, contenidos con los que los usuarios pueden interactuar.

Esto conduce a que los formatos de televisión tengan cada vez más sitios donde poder ser vistos. Y también implica más vitalidad en dichos contenidos y su fragmentación, dándoles un valor añadido. El usuario entra en la web para ver aquello que no ha podido ver en la televisión por cuestiones de tiempo o porque simplemente le interesaba más otro contenido de otra cadena que se emitía en el mismo horario. Se produce un gran cambio: comienzan a aparecer diferentes aplicaciones de la más variada índole; las webs de las televisiones han cambiado Internet y la televisión (en este caso Antena 3 Televisión, encontró un gran aliado).

Un creciente número de jóvenes no ven los contenidos televisivos través del

televisor sino vía Internet. Por comodidad y en el momento del día que ellos quieran. La cadena tuvo muy presente una reflexión tan simple como ésta y, después de numerosos estudios de marketing y contenidos, su dirección se dio cuenta que tenían que apostar fuerte por un nuevo modelo de negocio en el que su web jugaría un papel fundamental de cara al futuro. Todo cambió a partir de ese momento.

En 1997, coincidiendo con la llegada a Antena 3 Televisión de Telefónica y el cambio de accionariado, se plantean cambios tecnológicos profundos para hacer frente a este conjunto de circunstancias cambiantes. El nuevo propietario se encuentra con una serie de equipos obsoletos, que no son válidos para la etapa que se quiere comenzar ni para los retos a los que, obligatoriamente debe enfrentarse. Ante este nuevo escenario se plantean dos posibilidades: cambiar los equipos existentes por otros de características similares; o realizar una gran inversión y dotar a la cadena televisiva de equipos totalmente distintos basados en discos duros.

#### **4.6.1. Sistema Integrado de Noticias (SIDICOM)**

Después de numerosos estudios, se decide optar por la segunda opción y es así como nace el famoso Sistema Integrado de Noticias (SIDICOM). Se trata de un sistema de producción, almacenamiento y distribución de contenidos multimedia para su publicación en diferentes medios. En el contexto de SIDICOM cada medio de publicación recibe el nombre de “Destino”.

El sistema incorpora tanto un almacén de contenidos como una aplicación de gestión, cada uno de ellos con sus singularidades y funcionalidades. El almacén de contenidos consta de un conjunto de servidores dedicados al almacenamiento de contenidos multimedia: textos, sonidos, imágenes y vídeos en diferentes formatos.

Éstos serán introducidos en el almacén a través de la aplicación de gestión. Adicionalmente, este elemento realizará una serie de funciones de tratamiento de los contenidos, en particular conversiones a diferentes formatos.

Así, por ejemplo, un contenido de vídeo será introducido en el almacén en un formato de alta calidad y el sistema se encargará de producir versiones en calidad media y baja, apropiada para otros destinos de distribución. Los contenidos multimedia se almacenarán como archivos. El almacén contendrá también información sobre la organización de los contenidos, cuáles de ellos deben enviarse a cada destino de publicación, etc. Esta información será almacenada en una base de datos y los contenidos enviados periódicamente desde el almacén hacia los diferentes destinos de publicación.

Por su parte, la aplicación de gestión está concebida para manejar el sistema completo, proporcionando las siguientes funciones:

- Gestión de contenidos. Proporciona operaciones de introducción, modificación y eliminación, así como las transferencias de material (mover/copiar) dentro del sistema. Estas operaciones de trabajo son realizadas por los redactores desde sus puestos de trabajo.
- Gestión de usuarios y perfiles de usuarios del sistema. Permite definir una serie de grupos de usuarios con diferentes permisos. Ciertas operaciones privilegiadas, como el inicio de una replicación de contenidos, la definición de las ramas de contenidos enviados a cada Destino, o la propia alta de usuarios en el sistema, son permitidas sólo a ciertos usuarios.
- Gestión de formatos. Proporciona una serie de funciones de definición de los formatos de contenido multimedia gestionados por SIDICOM. En particular se definen conjuntos de calidades de vídeo, audio e imágenes.

- Gestión de destinos de publicación, definiendo qué contenidos y qué formatos son enviados a cada destino, la periodicidad de las replicaciones, etc.

La aplicación de la gestión es empleada tanto por los propios redactores de Antena 3 Informativos para la introducción de contenidos como por parte de los usuarios privilegiados, que pueden realizar funciones adicionales.

Al mismo tiempo cuenta con un sistema de replicación, concebido para tratar los procesos encargados de la actualización de contenidos en cada uno de los destinos de publicación de noticias definidos. Estos destinos requieren un proceso específico, adaptado a sus peculiaridades. Para cada uno de ellos se define un cierto perfil de replicación que determina los contenidos que deben enviarse, los formatos asociados, la periodicidad de las actuaciones, etc.

SIDICOM mantiene el conjunto de contenidos almacenados en una organización en forma de árbol, similar a la estructura de un sistema de ficheros convencional. Existirán tres tipos de nodos:

- Carpetas. Su función es la de contener otros nodos, de cualquier tipo. Podrán tener recursos asociados, lo que permitirá su personalización.
- Noticias. Se trata de un elemento que almacenará los medios (vídeos, imágenes, textos) asociados a una noticia concreta. Asimismo, podrán ser elementos independientes por sí mismas.
- Medios. Contendrán elementos multimedia atómicos dentro del siguiente conjunto de tipos básicos: vídeo, audio, imagen, gráficos (Flash, Adobe SVG), texto, texto enriquecido y opaco.

SIDICOM sienta las bases para definir “Tipos de Medio” concretos derivados de estos tipos básicos, que constituirán elementos que las aplicaciones tratarán de forma diferenciada, tales como “Icono” o “Vídeo Publicitario”. Para cada uno de estos “Tipos

de Medio”, podrá generar copias en formatos y calidades diferentes, siendo este hecho transparente a los usuarios del sistema.

Con la entrada en funcionamiento del Sistema Integrado de Noticias toda la información pasa a estar más parcelada. Cada uno tiene una serie de opciones y campos en los que puede trabajar, pero le es imposible manejar las diferentes herramientas del programa en aquellos campos que no son el suyo. Los redactores tienen su parcela, al igual que los editores o los administradores, figura fundamental a partir de la entrada en funcionamiento del sistema. Y todo ello con el objetivo de conseguir una mejor y más controlada información<sup>35</sup>.

Significó sin duda un punto de inflexión para el futuro de la cadena, por lo que siempre existirá un antes y un después de su entrada en funcionamiento, tal y como se reconoce en distintos informes internos del Departamento de Sistemas de Antena 3 Televisión.

En suma, el gran valor añadido del sistema es sentar las bases para que todo el material informativo que se grabase a partir de ese instante dejara de existir en cintas convencionales. Pasaría a estar centralizado en un gran disco duro pudiendo acceder todos los redactores a todas las noticias al mismo tiempo. Eso simplificaba también el flujo y utilización de las noticias para la página web de la cadena.

---

<sup>35</sup> SIDICOM crea las siguientes categorías de usuarios con acceso a las siguientes operaciones: Administradores (todas las operaciones); Editor Web (con funcionalidades sobre contenidos, estadísticas, activar/desactivar, borrar/copiar/mover, acceso a carpetas, destinos y back-up); Editor de Programas (puede ocuparse de contenidos, activar/desactivar, borrar/copiar/mover, acceso a carpetas y back-up); Editor de Delegación (contenidos, activar/desactivar, borrar/copiar/mover, acceso a carpetas y back-up); Redactor (contenidos, activar/desactivar y borrar/copiar/mover); Redactor Programa (contenidos, activar/desactivar y borrar/copiar/mover); Redactor de Delegaciones (contenidos, activar/desactivar y borrar/copiar/mover); Meteo (contenidos, activar/desactivar, borrar/copiar/mover, acceso a carpetas y back-up).

Asimismo la plataforma crea los siguientes tipos de vistas: Global (acceso a todo el árbol); Web (acceso a las ramas de noticias, otros, miscelánea/encuestas); Noticias (acceso a noticias); Programas (acceso a otros/programas); Delegaciones (acceso a las ramas de otros/noticias autonómicas, otros/ahora en directo regional, miscelánea/encuestas/tipo3); Meteo (otros/el tiempo).

De esta manera, la combinación usuarios/vistas es la siguiente: Administradores (Vista Global), Editor Web (Vista Web), Editor (Vista Noticias), Editor de Programa (Vista Programa), Editor de Delegación (Vista Programas), Redactor de Programas (Vista Programas), Redactor de Delegación (Vista Delegaciones) y Meteo (Vista Meteo).

#### **4.6.2. El gran cambio en la emisión**

Se comienza a emitir también desde discos duros en los que toda la información quedará almacenada. La emisión pasa de ser una edición lineal a una edición no lineal, lo que implica un cambio total en la forma de trabajo. Se pasa de un escenario analógico a un entorno digital, en el que tanto en la redacción de noticias como en la de los programas y la de la web se podrán modificar los contenidos de una noticia automáticamente. Eso facilita el trabajo de los redactores, dotándolo de inmediatez para que aparezca en la web en el mismo momento que es terminada.

Paralelamente y en función de los cambios advertidos en Internet, se decidió que había que empezar a colocar vídeos como contenido dentro de la página web. Antena 3 Televisión comenzó a potenciar los contenidos que generaban sus redacciones tradicionales de noticias y de programas ya que advierte el gran potencial que en los próximos años ofrecerá Internet. Es en ese momento cuando aparecen los problemas e inconvenientes, entre los que destacan el escaso número de líneas ADSL y la baja calidad de los vídeos si se compara con el habitual estándar televisivo. Ante esta circunstancia el planteamiento de Antena 3 Televisión es claro: se cuelgan en la web todos los contenidos informativos que permite el nuevo sistema digital SIDICOM, planteándose una web propia de noticias [www.a3noticias.com](http://www.a3noticias.com) que será complementaria a la web corporativa [www.a3tv.com](http://www.a3tv.com) en los términos apuntados con anterioridad.

#### **4.6.3. Decisiones internas para mejorar el producto**

Se busca conseguir un efecto diferenciador para el público. Se produce la singularidad de que los vídeos de los informativos emitidos en días anteriores no se



borran sino que se almacenan, lo que posibilita que el usuario vea cualquier información en cualquier momento. Este mecanismo permitió tener almacenados al servicio del internauta hasta 1.275 vídeos: fue la primera información a la carta de que dispuso el usuario de su página web.

Otra decisión interna que tendrá una indudable trascendencia es la de dividir la web de noticias por secciones. En un principio se adopta una fórmula de parcelación en cinco secciones: nacional, internacional, economía, sociedad y deportes.

Y, como novedad adicional, a través de la web [www.a3noticias.com](http://www.a3noticias.com) se comenzó a poder ver el informativo del día en directo y en tiempo real. ¿Quién era el cliente potencial de la web en aquellos momentos? Se considera que sobre todo el hombre de empresa porque la oficina era el lugar en el que existía el equipamiento necesario para poder acceder a Internet (obviamente, en aquel momento el elevado coste del servicio no permitía su entrada en la mayoría de los hogares domésticos).

#### **4.6.4. Presencia de Telefónica en el accionariado de Antena 3 Televisión**

Obligada a convertirse en el accionista mayoritario de Antena 3 Televisión, Telefónica intenta sacar partido de esa inversión y ve una gran oportunidad de negocio. Con la aparición del ADSL, las operadoras de telefonía comienzan a introducirse en el ámbito de los contenidos, ya que deben ofrecer algo especial y atractivo para que el usuario potencial se conecte a Internet.

A través de su filial *Terra*, Telefónica comienza a ofrecer un servicio de noticias. Son las mismas que tiene [www.a3noticias.com](http://www.a3noticias.com) pero orientadas solamente a los

usuarios que tienen contratado ADSL y con una mayor calidad en la imagen<sup>36</sup>. Se llamará Terra ADSL un producto exclusivo para aquéllos que contratasen ADSL con dicho operador. Asistimos a un ejemplo claro de optimización de servicios en un intento por parte de la operadora de telefonía de conseguir que la inversión realizada en Antena 3 Televisión comience ya a dar sus frutos desde el punto de vista económico y empresarial.

En 1999 Telefónica comienza un proyecto que en ese momento no está muy claro hacia dónde les va a llevar. Ese proyecto se llama Imagenio aunque en un principio recibió el nombre de Telefónica Cable.

El servicio ofrecía la posibilidad de proporcionar servicios de ADSL conectando directamente la línea de teléfono al producto. Imagenio era un intento de Internet dentro de la televisión con la gran ventaja que daba Internet: la interactividad. Telefónica se ve obligada a darle al usuario potencial de Imagenio contenidos para ser atractivo y decide dotarlo de un canal de noticias que es una copia del ya existente en [www.a3noticias.com](http://www.a3noticias.com), pero adaptado para ser visto en la pantalla de la televisión<sup>37</sup>. De manera adicional, los contenidos de Antena 3 Televisión pasan también a ser emitidos a través de la plataforma *Vía Digital*.

Como ya se ha expuesto de manera reiterada, la palabra mágica en estos años es interactividad. Los usuarios quieren tener la posibilidad de ver el contenido que desean y Antena 3 Televisión se convirtió en un canal de televisión que ofertaba algo diferente a lo que el resto daba a sus espectadores: información en tiempo real que iba modificándose y siempre era actual; y vídeos que se iban reproduciendo en bucle y que

---

<sup>36</sup> La página de noticias de *Terra* había tenido coste cero. Se había aprovechado tanto la redacción de Antena 3 Noticias como la creación por parte de sus profesionales de las informaciones para ofrecerlas por dos canales diferentes (la página web de Antena 3 Televisión y *Terra*).

<sup>37</sup> Sin embargo, en ese momento las televisiones no estaban preparadas para este nuevo salto de la tecnología; y Telefónica tampoco. Tiene que cambiar todo el cableado y sustituirlo por fibra óptica para hacer posible un servicio de garantía y de calidad.

el usuario podía ver cuando quisiera.

Los contenidos de los servicios informativos de Antena 3 Televisión se reutilizaban para abastecer a todos estos canales. Así se consiguió que la cadena llegase a multitud de espectadores que de otra manera sería imposible. Se segmentaba tanto el contenido que se conseguía llegar a muchos perfiles de usuarios.

Se plantea entonces un grave problema con una doble vertiente: laboral y técnica. En lo que se refiere a aquélla, no se podía pretender que todo el nuevo trabajo para la web fuese realizado sin crear una nueva redacción específica por cada uno de los contenidos (no es viable, desde el punto de vista operativo, que la redacción de los Servicios Informativos pudiese trabajar también para todos estos canales).

Y por lo que atañe a la segunda, se veía la necesidad de desarrollar un sistema de distribución de contenidos multimedia (el embrión de SIDICOM) que fuera fácil de utilizar y que pudiese dotar de contenidos a todos los canales existentes<sup>38</sup>. Se decidió que todo lo que se crease tenía que ser lo suficientemente abierto para que en el futuro permitiese que todos los canales que se intuían y los que ni siquiera se podían imaginar tuviesen cabida. El objetivo es hacer una gran inversión que no quedase obsoleta y fuese insuficiente ante las necesidades de un futuro inmediato. En definitiva, la dirección de Antena 3 Televisión no quiere un sistema cerrado: todo lo que se monte, se construya o se invente tiene que permitir evolucionar añadiendo novedades, no cambiándolo por algo nuevo.

---

<sup>38</sup> Una circunstancia adicional es que se dota a la web de la misma línea editorial que A3 Televisión. Por consiguiente, las páginas web de la cadena transitan por el mismo camino y en la misma dirección con una supervisión única. Conviene tener en cuenta que la cadena pasaba por un momento excelente tanto de audiencia como de resultados de explotación y ganancias a repartir entre sus accionistas. En este ciclo de bonanza muchos de sus directivos no se explicaban por qué en ese instante se apuesta claramente por Internet si era un medio que obligaba a fuertes inversiones y no tenía un futuro de éxito asegurado a corto plazo. La apuesta web surge no sólo como la opción para extender a otros lugares los contenidos que tiene en la televisión sino porque, ya en manos de Telefónica, se quiere potenciar una línea editorial afín a la del Gobierno de la Nación, llegando así de manera más eficaz a un perfil de usuario que ha cambiado de forma considerable durante la última década y que requiere asimismo distintas fórmulas de acceso a contenidos diferentes.





## **Capítulo V**

### **EL RETO DEL PROYECTO ANTENA 3.0**



## **5.1. AUDIOVISUALIZACIÓN DEL MERCADO E INTERNET: CONSIDERACIONES GENERALES**

Como punto de partida, conviene advertir que los contenidos de este capítulo son necesariamente provisionales y están sujetos a cambios durante los próximos años, ya que se trata de un tema en pleno proceso de formación<sup>1</sup>.

La cadena de valor tradicional ha saltado por los aires, de manera que comienzan a emerger nuevas formas de televisión que implican, por primera vez, la colaboración de los usuarios. La soñada interactividad de décadas pasadas se transforma en participación. Los nativos digitales quieren votar, participar, intercambiar, colaborar, mezclar y distribuir, pero también quieren etiquetar (tag-etizar) programas y películas.

La televisión puede convertirse en una maraña de programas que viajan por la red de acuerdo a las etiquetas de unos usuarios que ayudan a otros a encontrar lo que quieren. El aforismo “the tag is the médium” puede ser una realidad en la próxima década, pero plantea importantes interrogantes en el presente. La web 2.0 ha derribado el concepto de “mi televisión”, propio de la “era.com”, para sustituirlo por el de “nuestra televisión”. Esa transformación presenta importantes problemas: la industria ve el peligro de “canibalización” de sus ingresos actuales, pues los modelos de negocio que surgen en la red no son rentables.

La generalización de la banda ancha móvil y el aumento de ancho de banda disponible ha acelerado la convergencia de la televisión con Internet. Junto a estos dos elementos de infraestructura hay que sumar el desarrollo del uso de las redes sociales, con su amplia preferencia por compartir y redistribuir contenidos audiovisuales, y la aparición de los nuevos dispositivos móviles preparados para el consumo audiovisual:

---

<sup>1</sup> Dedicaremos los dos epígrafes (5.1 y 5.2) a la reflexión acerca de un conjunto de tendencias de índole general, que son las que actúan como embrión del proyecto 3.0 emprendido por Antena 3 Televisión.



smartphones y tabletas, como los elementos claves para hacer la audiovisualización de Internet ya anunciada en los años anteriores.

La demanda de ancho de banda para el vídeo crece y con ella el cambio en la infraestructura de redes y telecomunicaciones, pero también en el negocio de las operadoras y en sus necesidades de inversión. Las redes convergen en busca de capacidad para el audiovisual, canal de retorno para la interactividad y funcionalidades avanzadas: catch-up, vídeo bajo demanda, publicidad personalizada e interactiva, integración con redes sociales y videojuegos...

El streaming y el cloud computing se imponen y obligan a un cambio en el concepto mismo de la estructura de la televisión, al tiempo que empujan hacia la innovación en todos los sistemas de distribución (satélite, fibra óptica o terrestre) para adaptarse a las necesidades de una televisión que tiene un componente muy elevado de televisión híbrida.

Al mismo tiempo, la aparición de los televisores conectados y de set-top-boxes con conexión a banda ancha difumina la división entre pantallas y sistemas de distribución. Para los usuarios los dispositivos tienden a resultar transparentes y hace crecer la demanda gracias a la posibilidad de contar con servicios avanzados en todas las pantallas, independientemente del diferente uso que se haga de ellos. Los consumidores utilizan de diferentes formas y con distintas actitudes cada uno de los equipos, pero aspiran al acceso a todos sus contenidos y valoran que la experiencia sea continua, como en el caso de la lectura de eBooks en Kindle y sus diferentes soportes y aplicaciones.

La convergencia de las tecnologías colaboran para que las redes sociales, el audiovisual y los móviles sean actores del cambio en los procesos de producción, pero sobre todo resulten determinantes de los cambios en los hábitos de consumo y de la

nueva cadena de valor.

Redes sociales, vídeo y búsquedas son los ganadores de la evolución de las tecnologías y el consumo online desde el año 2008 hasta la actualidad. La irrupción de la Internet de las personas (Internet social) no ha perjudicado de forma notable a la televisión y el vídeo pero obliga a cambiar la distribución, el negocio como tal y la experiencia de usuario.

La Internet de las personas se impone. Pasamos de la web de los portales y las páginas concebidas para navegar a la búsqueda, y desde ahí a la explosión de lo social, donde lo importante son las relaciones entre los usuarios y el flujo social: la corriente continua de contenidos compartidos y recomendaciones en las redes. Y en este flujo social, la faceta audiovisual vuelve a ocupar un papel preponderante. Las nuevas herramientas y equipos de acceso a los contenidos no discriminan entre el tipo de datos y la forma de ofrecerlos a los usuarios.

El ecosistema avanza hacia la hiperconexión para nómadas digitales, usuarios transitando por redes y dispositivos transparentes para ellos:

- Crece el uso y acceso a Internet por dispositivos móviles.
- Los contenidos y nuestras redes sociales van con nosotros.
- La experiencia de los contenidos se aproxima a la continuidad entre dispositivos, como ya ocurre con la conexión permanente. Se desarrolla la oportunidad de continuar el consumo cuando se cambia de pantalla de un dispositivo a otro.
- Tiempo real: la actualización no es suficiente. Los contenidos se convierten en una corriente continua en la que las ediciones y la programación deben ser condicionantes.
- Los contenidos bajo demanda imponen el tiempo del usuario a los tiempos

de los medios y la programación.

- Flujo social: la corriente continua de contenidos, recomendaciones y relaciones entre los usuarios (y entre los usuarios y medios) transforma la publicación de contenidos.
- Abundancia recortada por las plataformas: los nuevos modelos de acceso a los contenidos recortan y tratan de solucionar los problemas de la saturación en la economía de la abundancia. La plataforma actúa como puerta de entrada, filtra, ofrece y de alguna forma recomienda los contenidos. La plataforma, o el dispositivo de acceso, determina a qué contenidos y servicios se puede acceder. Pasamos de las plataformas de banda ancha a la IPTV o las redes sociales.

El resultado es la modificación de la cadena de valor y la entrada de nuevos competidores. La televisión se convierte en un contenido más accesible a través de diferentes plataformas. Las cadenas tradicionales mantienen su triple carácter de creadores (producción propia), programadores-agregadores, y distribuidores-comercializadores, pero la emergencia de las otras pantallas y otras distribuciones, televisión convencional, televisión conectada y móviles y tabletas crea espacio para la aparición de nuevos competidores tales como las operadoras de telecomunicaciones (Imagenio), los propietarios de plataformas (Apple) y los servicios de contenidos (búsqueda, agregadores, redes sociales) como agentes de una nueva cadena de valor de la televisión 2.0.

Esa nueva cadena de valor se puede observar desde una visión TV céntrica, como la describe la consultora francesa Idate, donde la estructura del mercado continúa apegada al de la televisión, manteniéndose como centro del modelo por el que gira todo el negocio, pero también puede verse desde una perspectiva más próxima al tipo de

consumo en las nuevas pantallas, centradas en los contenidos y la comercialización.

El desafío del nuevo negocio es poner a los usuarios y los contenidos en el centro de una cadena de valor donde aumenta el peso de los nuevos creadores, la programación cobra un nuevo significado y se hacen más complejas las formas de acceso al contenido a través de nuevas formas de distribución. Una nueva cadena de valor donde no sólo aparecen nuevos jugadores (y desaparecen otros) sino que aquéllos que son básicos del negocio tratan de reforzarse y dan paso a un nuevo enfoque de la distribución y la comercialización. En suma, es particularmente en los contenidos (su acceso y uso por el público) donde confluyen las oportunidades para la aparición de los nuevos negocios y se dan las condiciones para la citada redefinición de la cadena de valor.

#### **5.1.1. La televisión es el centro del hogar digital**

Las televisiones conectadas, los set-top boxees con banda ancha, el Blu-Ray, el HD y el 3D, y la convergencia de servicios y contenidos ponen a la televisión en el centro del hogar digital. Tanto el interés por una pantalla grande y de calidad como la convivencia con los nuevos dispositivos indican que la televisión no pierde atractivo y convive/concorre más que compite con los nuevos dispositivos.

Un estudio de Nielsen demuestra que con frecuencia las tabletas y los móviles tienen un uso concurrente con la televisión, dato relevante tanto en términos de consumo como de hábitos (lo que no pasa en igual medida con los eBooks). Parece que se desean altos niveles de calidad audiovisual pero a la vez, se necesita estar conectado.

Más de dos tercios de los usuarios usan los dos dispositivos a la vez. Se confirma, por tanto, que la televisión continúa atrapando público y los restantes

dispositivos se consumen en concurrencia. Esta tendencia del mercado USA se podría extrapolar al mercado español si los niveles de penetración de dispositivos y banda ancha fueran comparables entre ambos países. No obstante se ha de estar atento a este fenómeno a corto plazo ya que podría implicar cambios de los hábitos en relación a cómo se consume el audiovisual, que desemboquen en modificaciones de la atención recibida de los mismos. La pregunta pasa a ser cómo se comparte la atención con contenido complementario que nos llega desde otros dispositivos. Entre un 20% y un 30% del tiempo total de uso de los nuevos dispositivos se realiza en convivencia con el consumo de televisión. Es el tiempo de consumo más grande de las nuevas plataformas, donde incluso la lectura de libros en e-readers se comparte en un 15% del tiempo.

Esa preferencia por el consumo en los nuevos dispositivos incluye la televisión conectada, las videoconsolas, las tabletas y móviles que son los equipos principales para el consumo en convergencia. El consumo de las tabletas no ha perjudicado los televisores conectados sino que ha hecho aumentar su consumo pese al crecimiento de las nuevas pantallas.

La previsión de ventas de televisores conectados en los principales mercados ahonda en esa tendencia y muestra su empuje en los mercados europeos donde está haciendo cambiar de forma radical el mercado tradicional. En Francia se ha llegado a finales del año 2011 a la cifra de 1.800.000 televisores conectados, en Inglaterra este tipo de consumo de televisión supera los 2.200.000 y en Italia esta cifra alcanza 1.300.000. Son algunos ejemplos que pueden resultar indicativos y válidos por tratarse de países limítrofes con España.

Es en esa confluencia con la banda ancha y el desarrollo de la televisión híbrida donde se asienta la fortaleza de los contenidos televisivos y de las estructuras de comercialización y distribución que sepan aprovechar las nuevas oportunidades.

### **5.1.2. Los contenidos son el rey**

El televidente parece resultar insaciable. Cuanto más contenido esté disponible, mayor resulta la demanda y mayor es el consumo. La televisión y los contenidos audiovisuales continúan demostrando cierta naturaleza adictiva. Además actualmente, y de forma decidida, se suman las actividades dentro de las redes sociales. Sin embargo se observa que éstas no han suplantado a la televisión, sino que más bien refuerzan su consumo, añadiendo la experiencia social.

El consumo de televisión evoluciona hacia el vídeo bajo demanda. Para los espectadores es la gran oportunidad de librarse de la tiranía de la programación. Para los propietarios, tenedores de derechos y distribuidores una oportunidad mayor de rentabilización de sus contenidos.

Gracias a la posibilidad de elección de los contenidos que ofrece el modelo bajo demanda desaparecen los condicionantes temporales de la programación, mejora la experiencia de usuario de la televisión debido a las posibilidades de uso que añade esta fórmula a los televidentes y, sobre todo, aumenta el consumo en términos generales gracias a la recuperación de programas ya emitidos recientemente y a la oportunidad de ver los contenidos perdidos.

Desde el punto de vista de la comercialización del contenido todo ello supone la oportunidad de desarrollar el círculo virtuoso del consumo: más disponibilidad de contenidos estimula un mayor consumo, lo que podría traer un aumento de los suscriptores o abonados a las plataformas de pago. Pero además es la mejor oportunidad de rentabilizar el catálogo y los contenidos en catch-up, que son los más demandados por los clientes que han perdido la emisión de esos contenidos en modo programado o lineal. Esa recuperación del contenido audiovisual debe generar más clientes interesados

en temporadas y programas anteriores que son atraídos por la programación lineal en curso.

Podemos entender que esa es la razón por la que Netflix, el mayor servicio de vídeo bajo demanda con más de 23 millones de suscriptores en USA y otros países se define como una “rerun” TV, TV re-difundida, y rechaza los argumentos de quienes lo acusan de ser el gran provocador del cord-cutting, término que define las bajas de la televisión de pago principalmente en la industria americana.

Reed Hasting, CEO de Netflix, repite constantemente que ellos son complementarios de las plataformas de cable y han llevado esta argumentación incluso a sus informes de resultados trimestrales. La compañía afirma en este sentido que Netflix complementa a la televisión de pago al ofrecer las temporadas anteriores de sus series y programas, con lo que a la vez estimula la demanda sobre la que está en emisión.

Hastings afirma que Netflix produce más rentabilidad para las productoras y para las plataformas de televisión de pago porque monetiza el catálogo de las primeras y estimula el consumo de las segundas.

En este círculo virtuoso, la televisión convencional se situaría como la primera ventana, la de tiempo real, la programada, la lineal. Sería la que atrae más atención de los televidentes y crea comunidad y conversación en los canales tradicionales y en las redes sociales.

Netflix, por ejemplo, y los servicios de vídeo bajo demanda serían la ventana del diferido, de la recuperación de contenidos y la rentabilización del catálogo y la librería, de lo no lineal.

En un último peldaño se situaría YouTube, donde se concentra la mayor comunidad alrededor de los contenidos y donde los internautas más intensivos buscan para descubrir qué les puede interesar en cada momento.

Los datos de iPlayer de la *BBC* permiten abundar en esa pauta de consumo. Un 14 por ciento de los programas consumidos en el servicio de IPTV y vídeo bajo demanda de la televisión pública británica son programación en simulcast, programación lineal, mientras el 86 por cien es consumo bajo demanda<sup>2</sup>.

La gran amenaza del vídeo bajo demanda sigue resultando el streaming gratuito en Internet, la única opción de consumo no convencional de la televisión contra la que compite el contenido a demanda. En esa categoría se sitúa YouTube, Hulu o incluso las webs de las propias cadenas, pero cada una tiene efectos distintos.

En el año 2011 se comprobó la existencia de un aumento importante en el consumo de vídeo en las webs de las cadenas de televisión españolas y una progresiva tendencia de los usuarios, especialmente de los nativos digitales (los más jóvenes y mayores consumidores), hacia el vídeo bajo demanda. El crecimiento en streams y usuarios únicos de todas las webs de las cadenas refleja esa tendencia.

Uno de los mayores beneficiarios ha sido [www.rtve.es](http://www.rtve.es) gracias al aumento de su oferta y la disponibilidad de contenidos completos. La web de la televisión pública española ha experimentado un fuerte aumento de tráfico y de visitas gracias a la ampliación, en marzo de 2011, de su servicio a la carta con tres años de programas completos puestos a disposición. Los usuarios únicos crecieron un 26 por ciento el mes del estreno y el consumo alcanzado, 34 minutos, se sitúa muy por encima del resto de las televisiones. De estos datos se ha de tener en cuenta que en este tiempo influye en una gran producción el streaming de radio<sup>3</sup>.

El consumo de vídeo online sube en las webs de todas las cadenas con el aumento

---

<sup>2</sup> Esa pauta de consumo les incitó a poner en marcha Series Record ([http://www.bbc.co.uk/blogs/bbcinternet/2011/05/iplayer\\_desktop\\_series\\_record.html](http://www.bbc.co.uk/blogs/bbcinternet/2011/05/iplayer_desktop_series_record.html)), un servicio que avisa a los usuarios de iPlayer en el ordenador de la disponibilidad de nuevos programas. De esta forma esperan aumentar el consumo y el seguimiento de los contenidos y no perder audiencia por los despistes o las incomodidades de la programación. Esta fórmula de empuje hacia los contenidos nuevos disponibles resulta de interés como posible desarrollador de experiencias monetizables en este mercado.

<sup>3</sup> [www.rtve.es](http://www.rtve.es) sirve más de 40 millones de vídeos al mes, una cantidad similar a la de [www.antena3tv.es](http://www.antena3tv.es) con 46 millones de streaming de media al mes en el segundo semestre de 2011.



de la oferta. Esa estrategia demuestra su eficacia entre los nativos digitales y los fans de los programas. A su vez, el aumento de la oferta permite prolongar el modelo de la televisión en abierto y adaptarse a una demanda multipantalla y multiplataforma. La audiencia y el consumo de televisión han aumentado en toda Europa. comScore cifraba en 16,2 horas mensuales el consumo en España en 2010, sólo superado por Gran Bretaña y Alemania.

El vídeo en la web ha demostrado también su eficacia como plataforma de marketing, tanto para las cadenas como, todavía más, para los programas, lo que aumenta los temores de desintermediación y ruptura de la cadena de valor: la primero porque permite a los productores lanzar sus productos directamente al mercado; y lo segundo debido a que esos contenidos pueden ser comercializados por operadoras de telecomunicaciones, plataformas digitales o aplicaciones.

Pero también demuestra su eficacia publicitaria en un entorno con una migración cada vez mayor de publicidad en vídeo a la web, donde los anunciantes perciben más eficacia, mejores resultados gracias a un mayor compromiso/fidelidad del público, más posibilidades de segmentación y una conveniente traslación de los GRP's a los impactos y la exposición en la web.

En el caso español, el agotamiento del inventario y el alza de los precios de la publicidad de televisión son razones importantes para que los anunciantes migren una importante cifra de publicidad hacia Internet, a pesar de la falta de familiaridad con el medio y un conocimiento más profundo del mismo. La apuesta por la inversión en vídeo online afecta a una parte de la publicidad gráfica, pero el mercado de televisión es el segundo más afectado. Una tendencia que parece conducir a una estrategia comercial multiplataforma si se desea mantener la facturación.

### **5.1.3. La clave es la usabilidad**

El nuevo consumidor audiovisual se orienta hacia la multipantalla y multiplataforma. Pero además crece el reclamo de un consumo inmediato y sobre todo en ubicuidad, disponible en cualquier momento y dispositivo gracias a la convergencia audiovisual y a la extensión de la conectividad fija y móvil. Se asiste así a la convergencia real de redes y dispositivos.

El televidente 2.0 no quiere esperar ni someterse a la programación. Pero además valora la facilidad, usabilidad y comodidad que ofrece el vídeo bajo demanda. La clave diferencial está en el acceso a los contenidos, pero cada vez se aumenta la exigencia de interoperabilidad multiplataforma. El crecimiento de dispositivos conectados empuja a los televidentes a demandar que se satisfagan sus necesidades en cualquiera de los dispositivos y pantallas que usen.

La distribución no lineal es la puerta a una mayor satisfacción del consumidor. Con los servicios a la carta aumenta la experiencia del visionado personal y también la de la televisión social. En esa nueva experiencia inciden especialmente las características de aumento de elección para el consumidor: la personalización de la televisión y su socialización, la mejora de la relación con la publicidad o su eliminación, la televisión inteligente o enriquecida (smart TV) o la mejora de la interfaz del usuario. Por lo tanto podemos destacar como elementos constitutivos de la nueva experiencia de consumo del audiovisual:

- Accesibilidad completa e inmediata. Son las características más destacadas del nuevo usuario multiplataforma. Se detecta un aumento al rechazo a quedarse atado a una pantalla y se orienta hacia el acceso completo e inmediato. La recuperación de contenidos –catch-up y/o time shifting- es la

principal motivación para el consumo bajo demanda.

- Personalización. El televidente 2.0 quiere elegir qué ver, en qué momento y dónde. La programación lineal funciona como plataforma de acceso principal y de marketing, pero los fans y el público más fiel a un programa o temática quieren disfrutar de los contenidos a su elección.
- Socialización. La televisión es para ver pero también hablar sobre ella. Siempre ha sido así, pero ahora también es para compartirla. El visionado de la televisión puede llegar a ser personal, pero también la experiencia es, hoy por hoy, social. Ahora el usuario dispone de las herramientas adecuadas no sólo para comentar los programas sino para recomendarlos y etiquetarlos para una posterior localización, valoración, interacción y disfrute con otros usuarios o en comunidades virtuales tales como clubs de fans. Los comentarios sobre vídeos y programas de Internet crecen y son uno de los principales temas en las redes sociales.
- Sin publicidad o más aceptada. Eliminar la publicidad es uno de los principales atractivos del vídeo bajo demanda de pago. El consumidor prefiere la experiencia de los contenidos sin la interrupción ni la irrupción de la publicidad. Cuando no existe oferta a un precio adecuado, se acepta la publicidad en el vídeo online siempre que no sea excesivamente intrusiva. Los televidentes tienden a aceptar mejor la publicidad más focalizada y mejor segmentada, la que responde a sus intereses y perfil. Esta opción resulta más fácil de alcanzar a través de la publicidad compartamental asociada a contenidos de Internet y con el vídeo bajo demanda que en la televisión lineal.
- Televisión inteligente (smart TV). Las nuevas demandas de los usuarios, la

fragmentación de la oferta y el acceso multiplataforma y a través de diferentes dispositivos requiere una televisión que deje de ser la “pantalla boba” para convertirse en una televisión inteligente. Una televisión que ayude a la audiencia a acceder a los contenidos más deseados. Sin una conexión integrada de banda ancha, sin capacidades de búsqueda, acceso directo a través de aplicaciones o conexión a redes sociales bajo un único interfaz resulta muy difícil que usuarios, creadores y distribuidores puedan aprovechar todas las posibilidades de la nueva televisión.

La televisión inteligente requiere otra interfaz sencilla y útil, intuitiva para el usuario y donde todos los contenidos y herramientas sean accesibles y con la mayor usabilidad. Es imprescindible reinventar la experiencia de la televisión y avanzar hacia una interfaz única o integrada en todas las plataformas.

#### **5.1.4. Usuarios hiperconectados: móviles y tabletas**

La hiperconectividad crece de forma decidida. Los usuarios cada vez disponen de más equipos conectados y el móvil con banda ancha supera el 30 por de la población a finales de 2012. Los smartphones marcan el camino para el desarrollo de la televisión inteligente. Es en estos dispositivos donde se ha desarrollado y ha crecido el concepto de las aplicaciones y la hiperconectividad, donde están emergiendo las herramientas de socialización e interactividad.

Dos dinámicas de movimiento son imprescindibles en el desarrollo de la nueva televisión:

- En el hogar: la conexión hacia el exterior. El acceso se muda del ordenador a la televisión a través de los set-top-boxes, Blu-ray, videoconsolas o

televisores conectados.

- En movilidad: la posibilidad de ver televisión se hace omnipresente y portátil. Su uso puede ser en cualquier lugar y con cualquier aparato y siempre en comunicación con otros. Si se tiene un dispositivo móvil se hace uso de él y cada vez este hábito se hará más común.

La televisión 2.0 requiere ser más intuitiva, visual, social y móvil. Intuitiva en un interfaz único para múltiples dispositivos; más visual para facilitar la navegación y la identificación de los contenidos; más social para ser compartida en la Internet social y entre usuarios; y móvil para extender el uso, experiencia y negocio a cualquier pantalla.

Aproximadamente uno de cada cuatro usuarios de Internet móvil ya acceden a vídeos online a través con más frecuencia que a través del ordenador y las conexiones fijas. El disfrute personal y inmovilidad se ha disparado desde el segundo trimestre del 2010, aumentando además por la adopción de tabletas como iPad y las del resto de los fabricantes que comenzaron a comercializarlas de forma decidida en el año 2011. Y esta tendencia ha quedado consolidada a lo largo de 2012.

Por otro lado, las aplicaciones son la ruta de entrada preferida porque permiten hacer más eficiente y sencilla la experiencia y el consumo de televisión. Esta demanda ha empujado a la televisión de pago a hacer accesible el vídeo bajo demanda en su oferta con el objeto de atraer y no perder usuarios. Lo mismo que ya ha ocurrido Netflix, Hulu o iPlayer.

En España, *Digital Plus* ha lanzado aplicaciones para iPhone y para iPad con una oferta de cinco canales, al igual que otras cadenas. Desde mediados de 2011 ofrece servicios de catch-up y opciones de vídeo bajo demanda para Internet y dispositivos móviles de los contenidos de sus canales asociados.

La demanda en movilidad se acrecienta cuando se observa el consumo a través

de tabletas electrónicas. Las tabletas permiten por su tecnología y su acertado modelo basado en aplicaciones una relación con los contenidos más cercana al comportamiento tradicional. Una pantalla más grande, acceso inmediato a través de aplicaciones y una calidad de imagen excelente las hace posicionarse fuertemente entre las opciones más atractivas. Si a ello les unimos que las tabletas se hacen transparentes a la red gracias a sus diferentes opciones de acceso (wifi, 3G, bluetooth...) estos equipos añan las claves de la convergencia real: redes y dispositivos.

#### **5.1.5. La televisión híbrida**

La evolución tecnológica y de mercado confluye con la definición de nuevos modelos de distribución y negocio para la televisión conectada. El streaming y el OTT (Over the Top) se han impuesto como estímulos del mercado de vídeos online, quizá también por el retraso en la adopción de estándares de televisión híbrida como HbbTV (Híbrid broadcast and broadband TV).

La televisión híbrida acelera su desarrollo en las diferentes plataformas y estándares y parece ser la evolución natural de la televisión lineal. No obstante, pudiera pensarse que las diferentes vías de adopción de la televisión digital y de afrontar el apagón analógico han retrasado la convergencia de televisión y banda ancha en algunos mercados como el español.

La definición y la apuesta por los nuevos modelos de distribución heredan las características y los modelos de negocio de los diferentes agentes:

- La televisión potenciada o TV+ evoluciona hacia el desarrollo de la señal digital a través de la HbbTV y hereda la experiencia de la televisión en abierto.

- La IPTV y servicios de nuevas plataformas digitales como TV Everywhere desarrollan fundamentalmente el negocio de las televisiones de pago y los operadores de telecomunicaciones.
- El OTT es el modelo de los servicios de Internet y su oferta de vídeo online.
- Los media center son la evolución de los set-top box y el PVR.
- Las aplicaciones son la iniciativa de los fabricantes de televisiones conectados y el intento de convergencia de los nuevos sistemas operativos, nuevos dispositivos y la televisión inteligente.
- Un paso más allá en la televisión inteligente sería el acceso total a toda la oferta digital a través de buscadores como Google TV.

En el horizonte el principal problema al que nos deben enfrentarse los operadores televisivos, y veremos a continuación que aquí radica la esencia del proyecto 3.0 de Antena 3 Televisión, es la fragmentación del mercado y de las redes de distribución.

Telecinco, con su acuerdo con Telefónica en mayo de 2011, abrió una senda luego seguida por RTVE y TV3. Todos ellos son los principales impulsores de la televisión híbrida, pero el empuje de los fabricantes con la televisión conectada y la explosión de las aplicaciones para plataformas como iOS y Android han diversificado los caminos para la convergencia de la televisión y la banda ancha.

El acuerdo de Telefónica y Mediaset intenta avanzar en las soluciones a la convergencia con una experiencia que une televisión híbrida (HbbTV), OTT con calidad estándar para la distribución de vídeo bajo demanda en Internet y el desarrollo de aplicaciones (TV Apps) para Imagenio.

En España la IPTV está en manos fundamentalmente de Telefónica. Su atractivo comercial y posibilidades de empaquetamiento con los servicios de telecomunicaciones

aumenta su interés para los dueños de las redes, pero las cadenas recelan del cambio que supone en la distribución y la relación con los distribuidores de la señal.

La IPTV se consolida como plataforma digital para contenidos de pago y paquetes de servicios de telecomunicaciones que han animado el mercado de la banda ancha los últimos años en algunos países. Freeview en Gran Bretaña (antes Project Canvas) parece avanzar para crear una plataforma abierta y gratuita, pero su adopción como estándar de televisión híbrida se ha retrasado. En Francia y Alemania continúa el desarrollo de la televisión híbrida para armonizar el despliegue de la televisión digital con las redes de banda ancha de nueva generación (NGN y LTE).

La televisión conectada apuesta por las aplicaciones. Un camino donde los fabricantes de equipos encuentran la convergencia con los sistemas operativos de los móviles y las tabletas. El resultado, un intento de convergencia multiplataforma que todavía resulta incipiente.

#### **5.1.6. Fin de las fronteras tecnológicas**

La dinámica de consumo nos aproxima al fin de las fronteras entre tecnologías y dispositivos. Un desarrollo en progreso pero todavía incipiente donde, por ahora, parece que la delantera la han tomado los desarrolladores de sistemas operativos independientes de la televisión. El empuje de Apple o Google en Internet y también en el desarrollo de sistemas para nuevas pantallas nos ofrece una migración acelerada de la televisión a la web en términos de usuario y consumo, ya sea en TV conectada, accesos en movilidad o WebTV en accesos vía Internet.

Esto ya ha ocurrido con Netflix y Hulu en Estados Unidos, convertidos en los dos principales jugadores en la distribución de contenido profesional, tanto en total de



streams servidos como en tiempo de consumo. Ambos concentran a los consumidores que buscan contenido profesional. Datos aparecidos en el mes de enero del año 2012 situaban a Netflix como dominador ya indiscutible de la nueva televisión de pago con 23,6 millones de abonados, y Hulu como la WebTv en abierto.

Ambas compañías se han beneficiado de una buena gestión del catálogo y de los derechos asociados a ellos, del desarrollo tecnológico al ofrecer buenos algoritmos de recomendación, de una perfecta integración con las redes sociales y, por último, de una fuerte viralidad y de la distribución a través de aplicaciones en los nuevos dispositivos móviles y tabletas así como en televisiones conectadas a través de videoconsolas y descodificadores.

Para Netflix su oferta de aplicaciones y acceso multipantalla supone un aumento de su atractivo para los suscriptores. Para Hulu es un trampolín para su servicio de pago Hulu Plus y un refuerzo de su alto consumo, cuando esta web se ha convertido ya en el principal comercializador de publicidad en vídeo en la web<sup>4</sup>.

A esa mezcla bien armonizada de servicios audiovisuales y sistemas operativos se unen las aplicaciones para televisión conectada, muchas de ellas ya presentes en las plataformas iOS y Android. Destaca Samsung que ha conseguido ya cinco millones de descargas de aplicaciones en sus televisores conectados a pesar de una oferta todavía escasa en términos de contenidos. Por ello los servicios de OTT como YouTube o Vimeo, no accesibles a través de la televisión digital, se han convertido en los más descargados.

Para las cadenas de televisión y las plataformas de pago, la visión del calendario adecuado, los sistemas a desarrollar y dónde estar presentes son los dilemas que van a resultar fundamentales para construir nuevas oportunidades de negocio, mantener el

---

<sup>4</sup> Hulu es, a día de hoy, la plataforma de distribución de vídeo con más minutos de publicidad y consigue servir 45 anuncios por usuario al mes.

público y llegar a nuevas audiencias.

La industria es empujada a jugar en varios frentes. No ha habido un cambio radical en términos de negocio, simplemente se han sumado nuevas formas de explotación a las que han de atender, adaptarse y dar respuesta. El cambio de paradigma obliga a una nueva estructura donde aparecen tres elementos principales:

- El cloud computing para el soporte del catálogo de contenido.
- Las soluciones sobre IP para distribuir en cualquier red.
- Centrarse en un servicio distintivo y que añada valor al cliente a través de cualquier dispositivo.

Sea cual sea la plataforma y tecnología empleadas, las pantallas empiezan a ser transparentes para los usuarios; es decir, pierde relevancia qué dispositivo o qué red usen para disponer de los contenidos y, por lo tanto, también deben perderlo para el negocio audiovisual.

#### **5.1.7. Descargas para disfrutar contenido multipantalla**

Mientras tanto aún hemos de seguir observando las descargas. Mientras la televisión migra a la web, los consumidores más intensivos no esperan. Las descargas han descendido con el aumento del streaming y la oferta de vídeo en la web, pero no lo suficiente. Los usuarios acostumbrados al acceso gratuito continúan siendo grandes consumidores de descargas, tanto P2P como directas, incluso en HD (resolución que, por ahora, parece difícil de encontrar en streaming). Por ahora la única estrategia útil para contrarrestar su presencia en el negocio es aumentar la oferta y hacerlo con los contenidos y la experiencia de usuarios demandada por los consumidores intensivos.

El hábito de las descargas, bien instalado en la sociedad, es un fuerte obstáculo

para la comercialización de contenidos de pago pero puede suponer una ventaja para conseguir con rapidez una audiencia importante en las televisiones conectadas y en el OTT.

#### **5.1.8. Televisión conectada**

La web llega a la pantalla del salón y todo parece cambiar. Quizás por fin no sea ya sólo una esperanza: el sector pronosticaba para el año 2012 alcanzar el 25 por ciento de la audiencia con posible conexión vía a nivel mundial, objetivo que ha sido conseguido. Por ahora el parque de televisiones conectadas es pequeño, pero está creciendo a gran velocidad gracias a la diversidad de dispositivos para conectar las televisiones y el empuje de los fabricantes empeñados en hacer de la TV conectada del HD y del 3D los incentivos para la renovación de los televisores en el hogar. Sin embargo, es importante destacar que el acceso a Internet, la utilización efectiva por parte del usuario, resulta aún limitada con este tipo de dispositivos.

La televisión conectada es posible a través de Internet TV, set-top boxes (de InOut a Apple TV), Blu-ray y videoconsolas. La conexión de las televisiones se ha orientado hacia la oferta OTT y del VoD, donde el desarrollo de aplicaciones se presenta como la herramienta más adecuada para independizar la distribución de contenidos de los propietarios de las redes, siendo a su vez el protagonista, en términos de convergencia, con móviles y tabletas. La apuesta por tanto es la llamada Smart TV, una televisión donde la inteligencia y las funcionalidades se encuentren en los dispositivos y sistemas operativos y no en la red, como en el caso de la IPTV. Esta opción acerca las televisiones más a los propietarios de las plataformas digitales que a las redes de telecomunicaciones.

Las plataformas digitales son sistemas tecnológicos y de mercado donde productos, servicios o tecnologías de una o varias compañías y desarrolladores se reúnen para crear un entorno de ofertas complementarias que aumentan el valor para usuarios y proveedores. El entorno tecnológico está manejado por el propietario de la aplicación, así como una gran parte del modelo de negocio, con varios grados de dependencia en función del carácter abierto o cerrado de la plataforma.

Los principales modelos son el de las operadoras (telco 2.0) y el de los impulsores-desarrolladores de aplicaciones de sistemas operativos y fabricantes. El uso de aplicaciones permite a la televisión independizarse de las redes. Tanto los promotores de estas plataformas como sus desarrolladores y proveedores intentan llegar de esta forma a públicos más amplios, usuarios de diversos dispositivos y abonados a diferentes redes y no ceñirse a los mercados concretos restringidos en términos, por ejemplo, geográficos.

Los principales obstáculos del desarrollo del mercado de las aplicaciones son:

- Su fragmentación, muchas aplicaciones para usos muy distintos en diferentes sistemas operativos.
- La falta de un estándar de desarrollo común: varios sistemas de desarrollo de mucho peso luchando por ser líderes en el mercado.
- Las comisiones de los propietarios de las plataformas tanto sobre los contenidos de pago como por la publicidad. Su excesivo margen impide mayores desarrollos debido a los costes de los mismos y poco margen también para los propietarios de los contenidos y agencias de medios.
- El control sobre los datos de los usuarios. Una mejor distribución de estos datos entre todos los jugadores mejoraría la confianza, la apuesta por cada aplicación y el desarrollo del mercado.

La otra vía de conexión de los televisores avanza a causa del desarrollo de plataformas HbbTV (Hybrid Broadband TV) como es el caso de Mediaset y Telefónica anteriormente esbozado. Este modelo permite, de alguna manera, asegurar una prolongación más natural del negocio tradicional y garantiza la gestión más cercana del mercado tradicional que se encuentra en proceso de migración.

La ampliación de la televisión cambia completamente el ecosistema televisivo tanto para el usuario como para los contenidos y el negocio.

- Para el usuario las aplicaciones son la fórmula para seleccionar y ver de manera sencilla sus programas y canales de televisión favoritos. Permiten tanto el simulcast como los contenidos VoD y son una buena herramienta para la fidelización. Posibilitan seguir los programas y contenidos más interesantes y ofrecen una alta predisposición para acceder a contenidos y servicios complementarios: catálogo, temporadas anteriores, backstage y tomas falsas, cómo se hizo, perfiles, etc. Además favorece la conexión con redes sociales internas y externas que amplían la experiencia social de la televisión.
- Para los proveedores de contenido son una oportunidad para expandir su mercado hacia otros públicos y dispositivos. Permiten segmentar y especializar los contenidos con diversas aplicaciones, extender su marca y evolucionar hacia un negocio multiproducto. También fidelizan y permiten interactuar con la audiencia además de recoger datos fiables para el desarrollo de contenidos, funcionalidades y negocio en general. Concentran la atención del espectador en los contenidos y publicidad y evitan la saturación. Sin embargo se observa que también fragmentan el mercado y la audiencia y obligan a reenfocar el marketing hacia el usuario, los contenidos

y la propia comunicación de las aplicaciones. Por último, facilitan la puesta en marcha de varios modelos de negocio: gratuito, pago (por aplicación, suscripción, VoD, pay per view, etc) y freemium.

- Para las plataformas son su puerta de entrada en el negocio de los contenidos y todo ello con dispositivos de niveles de intervención, desde el más cerrado de Apple hasta el más abierto de Android o estándares como Freeview. La disponibilidad de contenidos, servicios y proveedores hace crecer el valor de la plataforma y condiciona la venta de los equipos o sistemas operativos asociados.

En este momento son dos los principales obstáculos para la televisión conectada: por un lado, muchas de las televisiones preparadas para la conexión no se conectan, o los usuarios no utilizan sus capacidades de forma habitual (tanto directamente como a través del STB's); y, por otra parte, la escasa oferta de aplicaciones optimizadas para cada dispositivo y con contenido atractivo. El empuje hacia su uso viene más del modelo de vídeo online que por parte de las cadenas y televisiones sabedoras del valor del sostenimiento de su negocio bajo el modelo de transmisión convencional.

#### **5.1.9. Expectativas de la televisión inteligente**

La televisión inteligente promete un conjunto de valores añadidos particularmente significativos. Entre ellos podemos destacar: conexión a un universo de contenidos y servicios; integración en la misma pantalla (TV e Internet en el mismo mando y a distancia); acceso fácil e intuitivo mediante aplicaciones, menús, navegación simple y facilidad de uso; búsquedas eficientes disponibles de forma sencilla; recomendaciones optimizadas (despliegue de algoritmos para sugerir (push) contenidos y programas a los

usuarios); interactividad real con la pantalla y con los contenidos; socialización (televisión etiquetada por los usuarios, permitiendo simultáneamente comentarios, chats y recomendaciones); aplicaciones para acceder de forma directa y sencilla a los contenidos y servicios preferidos.

Por todo ello, la adopción de la televisión inteligente modifica en su totalidad la cadena de valor. La convergencia convierte a Internet y televisión en la misma plataforma y el acceso a través de navegador, buscador y aplicaciones a los contenidos y proveedores rompe el sistema tradicional de canales y su posición en esta cadena.

Se perfila así un ecosistema de oferta integrada, accesible, bajo demanda, de completa elección y con acceso combinado a través del sistema tradicional de canales o mediante aplicaciones; un ecosistema, un entorno competitivo, que rompe las fronteras entre licencias, ya sean en términos de restricciones geográficas o de ventanas de explotación.

En relación al negocio de los contenidos se da una potencial expansión por un crecimiento de su vida útil, debido a las posibilidades de sindicación en terceros, el acceso a través de buscadores y agregadores, el reempaquetamiento de contenidos, la promoción viral y el consumo, tanto de programación lineal como bajo demanda y de catálogo; pero también cambia radicalmente la posición de las cadenas y los productores.

La marca, la audiencia, la experiencia y la capacidad de comercialización o la producción propia son valores fundamentales en ese nuevo entorno. La televisión, entendida como el negocio que hasta ahora se ha desarrollado a su alrededor, debe repensarse completamente: de la distribución a la producción y el marketing, pasando por el análisis de su propia tecnología y los formatos.

Sin embargo es importante añadir que el principal obstáculo para el desarrollo de

la televisión conectada es la escasez de oferta. Por ahora, la entrada de las cadenas en este mercado es muy tímida y la disponibilidad de programas pequeña. Además aún están por desarrollar las funcionalidades de valor añadido para aprovechar las ventajas de las plataformas y de la nueva distribución.

## **5.2. LA TELEVISIÓN ES SOCIAL**

El consumo de televisión es personal, pero la experiencia de verla y disfrutarla es social. Nada es más gratificante para el televidente que compartir gustos, recomendaciones y programas con otros. La televisión siempre ha sido social, pero la popularización y expansión de las redes sociales han potenciado los contenidos de vídeo y televisión como uno de los argumentos y temas más frecuente en la conversación digital. Twittear o compartir en Facebook los contenidos televisivos es una de las actividades preferidas del televidente 2.0.

Se erige la participación en las redes sociales y comentar más antes y después de los programas, además de en los intermedios. Las redes sociales y la televisión son complementarias y no se excluyen: se retroalimentan. Las redes sociales han vuelto a fijar la atención en la televisión en lugar de diluirla, como ha ocurrido con otros medios. Sirven para aumentar esa atención tan preciada de un público inundado por una enorme oferta de contenidos. Se prefieren las redes sociales a los buscadores para la conversación y las recomendaciones entre los usuarios más interesados.

Desde un punto de vista todavía hipotético puede plantearse que la conversación sobre la televisión puede estar afectando a la pérdida de protagonismo de la producción de contenidos de usuario. Es posible que los deseos de conversación, de comunicación, de intercambio antes satisfechos por la subida de vídeos a la red (principalmente vídeos



generados por el usuario) estén siendo sustituidos por la conversación en las redes sociales. Esta atracción, y el tiempo que se emplea en las redes sociales, afectarían a la ya relativamente escasa producción de contenidos de usuario (UGC), a los que tanto se prestó atención hace muy poco tiempo atrás.

### **5.2.1. TV y redes sociales: juntos, pero separados**

El consumidor familiarizado con la tecnología y que incluye los contenidos en su identidad de dominio público (identidad desarrollada y utilizada para compartir en las redes sociales) ha comenzado a establecer una relación diferente con la televisión. No sólo está en las redes sociales de una forma activa, sino que ha empezado a etiquetar la televisión. Es un consumidor que usa tags en las redes, o al menos recurre a ellos para mejorar el intercambio y la búsqueda de contenidos y realiza comentarios sobre ellos. Se fija, sigue e interactúa con los perfiles en las redes de los profesionales de la televisión y con periodistas, que han comenzado a usar las redes de forma activa para comunicar información, promocionar contenidos o extender su marca, personal o de cada programa y cadena.

Por consiguiente la televisión social ya no se entiende únicamente como la conversación de los usuarios ni la integración de cajas de Twitter o Facebook insertadas en las webs de las televisiones. La red social es ahora una extensión de la televisión. Una televisión etiquetada, donde la participación de quienes hacen la televisión en la web 2.0 y la integración de sus estrellas y famosos, provoca una relación todavía más íntima y fiel entre el público y sus estrellas. Incluso, en determinados casos, se podría afirmar de alguna manera que la televisión es una extensión de las redes sociales.

El vínculo social que siempre unió a quienes hacían televisión y sus seguidores se

extiende ahora a la red, máxime cuando un 85 por ciento de los internautas están en la red social (The Cocktail Analysis: Observatorio de Redes Sociales, 2011).

Esa presencia es especialmente relevante. No obstante las televisiones, como todos los medios convencionales, aún no han conseguido integrar completamente las redes sociales en su oferta en Internet. El usuario distingue el consumo y la actividad: ve la televisión en cualquier pantalla y tiende a comentar y participar en las redes más populares (Facebook, Tuenti y Twitter). Los resultados de la integración de redes propias o de la socialización de las propias páginas web siguen siendo escasos.

Mark Zuckerberg, creador de Facebook, acostumbra a decir que los medios deben ser completamente sociales, no sólo estar en la red social: ése es el cambio radical en los mass media. Pero ¿qué significa ser social? Estos son algunos apuntes recogidos de tendencias detectadas:

- Identidad de dominio público para compartir. Las personas quieren relacionarse con otras personas. Televisión y redes sociales tienen una fortaleza común: explotan la relevancia de los seres humanos. Por eso la asunción por las estrellas de la televisión y los programas de personalidades sociales (perfiles y páginas en Facebook, Twitter, etc.) crea una nueva relación más personal e íntima, pero también más social y aprovechable para la continuidad, entre público y televisión. Es uno de los mayores factores de aumento de la fidelización.
- Conversación y participación. Cuanto más presente se esté en la conversación, mucho mejor. La conversación aporta relevancia, paso previo a la audiencia. El público quiere hablar con las estrellas, en los programas, con los protagonistas. Las redes sociales son un nuevo espacio público de gran transparencia y donde la participación activa es un valor

esencial para la reputación personal. A partir de esa participación se consiguen mejores valoraciones y recomendaciones.

- Ludotización o gramificación de la televisión: aprender de los videojuegos. El televidente 2.0 es activo. Las redes sociales son una extensión del consumo de medios, igual que los videojuegos. En los videojuegos se experimentan a fondo las posibilidades de la transmedia, el multiproducto y la multipantalla. La ludotización, (concepto ligado al consumo de juegos de azar) de la televisión crea nuevos consumidores, aumenta las comunidades y exige una mayor participación para abrir espacios a la interactividad tanto en los guiones, como en los productos y el marketing de contenidos.
- Del multiproducto a la transmedia. Los programas ya no se agotan tras su emisión. Con la transparencia de las pantallas y la experiencia aumentada de los usuarios en ellas aumenta la posibilidad de aprovechar las viejas extensiones de marca y producto para convertirlas en auténticos productos pensados para el disfrute y el desarrollo adecuado en cada plataforma. El reconocimiento de la identidad de los usuarios en la vinculación con sus contenidos preferidos aumenta la fidelización y el consumo casi sin límites.
- Personalización. Los contenidos deben dirigirse al cliente de tú a tú. Ese es el nuevo modelo de consumo y distribución, que desde aquí avanza hacia el paradigma de muchos a muchos. Personalización es avanzar en las posibilidades de selección del VoD, las webs de programa y su desarrollo en las redes sociales, pero también es dejar a los usuarios-espectadores participar en los programas y sus tramas. Desde la recomendación y la

redistribución de fragmentos de los mismos hasta la escucha activa para introducir opiniones y deseos en las tramas y los guiones.

Estos factores dan como resultado un amplio seguimiento de la televisión en las redes sociales y un aumento de consumo y audiencia tal como ya recogen los rankings sociales. Televisión y redes sociales son, por tanto, cada vez más complementarias. Sin embargo sus canales y pantallas sólo coinciden de forma parcial.

Una parte de los objetivos citados se pueden conseguir en aquellos casos que hacen posible realizar una integración en la misma plataforma. Para otras parece obligado estar y participar donde ya está la gente, donde ya se realiza la mayoría de la comunicación social: Facebook, Twitter, etc. Además subsiste el tema de la privacidad y de cómo entendemos esa privacidad. Se desea seguir interactuando en un espacio privado como son las redes sociales más que en un dispositivo de uso público como es la televisión.

Y en la pantalla del televisor la integración no es siempre la solución a su posición como centro el hogar digital: lo que se comparte viendo no necesariamente se comparte comentando y menos en común. En muchos casos varios televidentes de un mismo hogar o lugar de visionado comparten la gran pantalla, pero no su actividad en las redes. Se da así una diferenciación entre el desarrollo de capa social sobre contenidos pensados para la web, las aplicaciones, con redes sociales integradas, y las aplicaciones para televisión conectada con separación de la identidad.

En resumen, cada vez surgen más herramientas y aplicaciones para llevar la socialización de la televisión a equipos más personales como móviles y tabletas, además de la que ya está teniendo lugar con los portátiles.

### **5.2.2. Televisión etiquetada**

El término televisión etiquetada ha comenzado a aparecer en la literatura audiovisual para designar el seguimiento y recomendación de programas, estrellas y acontecimientos de la televisión en las redes sociales (Álvarez Monzoncillo et al., 2011). Este formato permite a los usuarios identificar, comentar, participar y redistribuir los contenidos y la reacción de estos dentro de la red social. Y con esa inteligencia colectiva aplicada a la televisión se genera una audiencia dinámica capaz de crear una programación colectiva a la par que personalizada, un nuevo medio de comunicación interactivo y organizado por los propios usuarios.

Con el etiquetado la televisión personal se socializa y aumenta progresivamente la influencia de la red social en el consumo. Seguir los programas, los personajes y las reacciones y comentarios sobre ellos genera una interacción social que sustituye en muchos casos a las guías de programación y a los medios especializados.

La integración de la actividad social en la multipantalla de la televisión obliga a tener en cuenta varios escenarios en función de la aplicación y pantalla a través de la cual se accede a los contenidos y a cómo y con quién se comparten: una planificación contextual de la televisión y sus herramientas donde se debe tener en cuenta por un lado la situación de consumo y participación del usuario, el equipo y la plataforma a través de la que se interactúa, con quién y, por último, si se hace en el momento de la programación o asincrónicamente.

Pero más allá de la planificación tecnológica, la socialización y el etiquetado de la televisión se produce cuando la audiencia ha alcanzado una masa crítica de socialización digital, independientemente de los esfuerzos y planificación de la industria.

La televisión debe integrar esas demandas y herramientas en su planificación para diseñar programas y canales en un entorno abierto, social, participativo, de afiliación emocional reforzada por la inclusión de los contenidos y de aquello que se sigue en la propia identidad digital. Se dibuja así un escenario donde gran parte de la distribución y el marketing están fuera del control del sector.

### **5.3. ANTENA 3.0**

Prever la divulgación de una tecnología implica contemplar un elevado número de variables, entre las que se encuentran las relacionadas con los comportamientos culturales asociados a aspectos tan tangibles como las modas pasajeras o el contagio social. Las entusiastas previsiones sobre los servicios audiovisuales a través de la tecnología móvil pronosticaban una demanda de más de 557 millones de clientes para finales del año 2012<sup>5</sup>, pero la realidad nos demuestra una evolución más lenta de lo esperado que incluso ha generado una creciente corriente de escepticismo. El comportamiento de aquellos grupos más vanguardistas ante las nuevas tecnologías muestra que las limitaciones en la autonomía de los terminales y el pago por un servicio con inferior calidad, que generalmente en otras pantallas es percibido como gratuito, son los inhibidores principales para el usuario.

Abordar el desarrollo de la televisión móvil en España hace necesario contemplar el fenómeno desde una perspectiva que incorpore a los tres sectores inmersos en el proceso: el de las telecomunicaciones, el informático (que incluye aplicaciones y software) y el televisivo. La telefonía móvil supone un 57 por ciento del mercado mundial de las telecomunicaciones y las previsiones elevan el porcentaje hasta

---

<sup>5</sup> En la fecha de cierre de la presente tesis todavía no ha sido posible verificar el cumplimiento o no de dicho objetivo, ante la carencia de datos oficiales suficientemente contrastados.

un 62 por cien a finales de 2012, con una cifra de negocio de 850.000 millones de dólares, según el informe anual de la compañía British Telecom publicado en el mes de marzo de 2012. Se trata de un mercado maduro que, en el caso español, ha sustentado su importante crecimiento en el aumento demográfico y que ahora se enfrenta a un relevante cambio para mantener su rentabilidad: pasar del crecimiento por número de abonados a ofertar nuevas aplicaciones y contenidos ante la reducción de los ingresos por servicios de voz.

El directivo de Google, Eric Smith, ha mostrado el interés de su compañía por la telefonía móvil con una frase que puede entenderse como una sentencia aplicable a todo el sector relacionado con el desarrollo del software: “lo primero es el móvil”<sup>6</sup>. En consecuencia parece que los esfuerzos e inversiones necesarias no se van a detener al menos en este sector que muestra una inclinación hacia sistemas operativos abiertos. Por último, el tercer sector implicado, el audiovisual, es a su vez el más débil en términos financieros y carece de un modelo de negocio claro.

La cultura de gratuidad existente hacia los contenidos de Internet y la percepción de la telefonía móvil como un servicio costoso para el abonado permite comprobar cómo las opciones de pago se ven desplazadas en otros servicios por estrategias que no encarecen la factura del consumidor; un ejemplo que afianza esta tendencia es el cambio de la oferta de Nokia o Google de servicios de localización, de mapas gratuitos para el cliente en movilidad.

Por lo tanto, todo parece indicar que la principal fuente de ingresos va a ser la publicitaria, pero para que el mercado se articule de manera eficiente existen algunos problemas que restan por resolver. La inversión de la publicidad y el marketing móvil en España muestra una evolución altamente positiva: las inversiones durante 2012

---

<sup>6</sup> Entrevista publicada en el suplemento Ciberpaís (página 4) del diario *El País* el 18 de febrero de 2010.

alcanzaron un volumen de 67 millones de euros, con un crecimiento del 40 por ciento (Nielsen, 2013). No obstante, la cifra resulta significativamente inferior a la generada en otros soportes convencionales e incapaz de sostener, aunque sea sólo en parte, la industria audiovisual española. El coste por millar, concepto utilizado para medir la efectividad de cualquier medio, sigue siendo demasiado elevado para resultar atractivo para el anunciante.

Entre otras razones que ayudan a explicar esta falta de competitividad se pueden mencionar el hecho de que el negocio de la publicidad móvil está dominado por grandes empresas comercializadoras y, de forma destacada, la carencia de herramientas de medición de los impactos aceptadas por los agentes del sector, situación que provoca la dificultad actual para medir el retorno de su inversión. Las posibilidades de implantar nuevos criterios de planificación efectivos sustentados en la potencial capacidad de segmentación que permite el teléfono móvil, como aquellas relacionadas con la localización temporal y geográfica del cliente potencial, sin duda atractivas para anunciantes locales, no han pasado la fase experimental en los meses finales de 2012.

Ante los nuevos retos, la industria se transforma hacia soluciones complejas, como demuestran las distintas adquisiciones, alianzas y acuerdos que se producen entre los distintos protagonistas. No obstante, más relevante aún son dos aspectos que marcarán el devenir de la televisión móvil en España y que están sujetos a procesos formativos: la evolución de las redes de alta velocidad de las operadoras y los estándares tecnológicos adoptados en nuestro mercado para la transmisión televisiva.

La manifiestamente mejorable implantación de la televisión digital terrestre nos hace ser cautelosos ante previsiones de políticas óptimas para el desarrollo de la televisión móvil en el mercado nacional. Entre las opciones que se deben contemplar para su posible auge se encuentra la difusión mediante la señal de la televisión digital



(DVB-H es el estándar adoptado por Europa), convenientemente reforzada con una red añadida, capaz de garantizar una correcta cobertura geográfica y reducir las incertidumbres actuales. Hasta el momento la transmisión vía streaming consume muchos recursos en la Red y no es operativa en zonas con mucha densidad de usuarios interesados por un mismo contenido de manera simultánea. Estos servicios de streaming se encuentran controlados por los operadores de telefonía que optan por una televisión móvil de pago, con una oferta de canales temáticos por suscripción o por eventos de pago<sup>7</sup>.

Desconocemos cuándo se superará esta fase actual experimental de la televisión en movilidad, pues existen inhibidores para una expansión general que podemos resumir en cuatro apartados: reducción de costes, garantía de cobertura, terminales con mejor calidad de recepción y legislación que clarifique el papel de los diferentes gestores. A todo ello se debe añadir la actual crisis económica española, que no favorece el desarrollo de nuevas inversiones. La aparición de modelos de negocio rentables pasa por la colaboración entre los operadores de difusión y los operadores de red, cualquier acontecimiento relacionado con acuerdos estables entre ambos puede suponer su impulso definitivo<sup>8</sup>.

Si bien el futuro cercano parece prometer cambios como consecuencia de las decisiones políticas legislativas que regularán el sector, no son previsibles grandes variaciones a corto plazo, aunque esta situación no va a evitar que la telefonía móvil continúe ocupando un lugar destacado en los debates socioeconómicos sobre los nuevos medios y las tecnologías de la comunicación. El desarrollo de contenidos para teléfonos

---

<sup>7</sup> Una red de difusión DVB-H superaría los problemas de saturación, pero necesitará una importante inversión, tardaría un tiempo en aplicarse y daría el control a los operadores televisivos que optarían de forma prioritaria por un modelo de negocio basado en la publicidad.

<sup>8</sup> Por poner un ejemplo significativo, aunque comience ya a estar lejano en el tiempo, la adquisición a finales de noviembre de 2009 por parte de Telefónica del 21 por ciento de Digital+ a Prisa supuso una cooperación estable que permitió afrontar nuevos desarrollos audiovisuales.

móviles se ha convertido en un asunto de interés para cualquier grupo mediático, que puede ser distribuidor de contenidos o comercializador de la publicidad que pudiera generar.

Mientras tanto la situación no se clarifica (y, realmente, ninguno de los agentes implicados en la cadena de valor de este posible negocio muestra excesivo interés por su impulso inmediato). Para el usuario no parece resultar excesivamente atractivo este tipo de servicios al precio actual; los operadores telefónicos no están dispuestos a hacer inversiones para una demanda marginal; las cadenas televisivas desconfían de asegurar una rentabilidad por espectador similar a la del mercado convencional e intentan aprender de lo sucedido con la prensa que, a pesar de haber conseguido generar mucho tráfico en sus ediciones digitales, ha traducido en pérdidas ese traslado de lectores; y por último los fabricantes, que también han visto reducidos sus ingresos ante el crecimiento de competencia y han adoptado una posición conservadora mientras resuelven las incógnitas sobre los nuevos usos de los consumidores, sobre su percepción de valor ante las aplicaciones y, a su vez, se consolidan aquellos estándares tecnológicos definitivos que permitan una fabricación a gran escala.

La convergencia tecnológica y audiovisual es una de la claves para entender los cambios que se están produciendo en el sector de los medios de comunicación. El mundo de la televisión se encuentra inmerso en un contexto que, fruto de la irrupción de la era digital, se caracteriza por el cambio tecnológico, el gran dinamismo de los nuevos proyectos y el abaratamiento de costes en la producción de los mismos.

La apuesta de Grupo Antena 3 por situarse a la vanguardia de la convergencia entre la televisión y las nuevas tecnologías se ha manifestado en los últimos años en numerosas iniciativas, muchas de ellas pioneras en el mercado en el que se opera, y que contribuyen a la mejora de servicios que ofrece a los telespectadores. Su paradigma se

sintetiza en el proyecto 3.0.

El portal [www.antena3.com](http://www.antena3.com) ha sido el marco para aplicar experiencias inéditas como las reproducciones de capítulos completos de sus mejores series (*El Internado*, *Los Hombres de Paco* o *Lalola*) o preestrenos exclusivos de sus contenidos. Concebidas como una herramienta para la fidelización de la audiencia, las nuevas tecnologías han permitido que, por ejemplo, el preestreno por Internet y a través del teléfono móvil de la serie *Física o Química* generara en una semana más de 2.000.000 de reproducciones en el canal y 20.000 accesos a Vodafone Live!

La interactividad con la audiencia ha sido una de las grandes preocupaciones de los medios de comunicación, que han encontrado en el nuevo contexto digital un gran filón para explotar la relación y comunicación con la audiencia, tradicionalmente asociada con un mero espectador pasivo. Antena 3 Televisión no desdeña estas oportunidades que ofrece la tecnología y fomenta la participación de los telespectadores en los concursos y programas de la cadena mediante mensajes de texto desde teléfono móvil y llamadas telefónicas, con el objetivo de aumentar la identificación de la audiencia con los programas emitidos, fidelizarla y entretenerla mediante la propuesta de juegos y retos.

Como ya se indicó en el capítulo anterior, el Grupo Antena 3 fue pionero en España en el lanzamiento de servicios de interactividad con la audiencia a través de la creación en marzo de 2001 del 343, el primer servicio SMS Premium de España, y tras convertirse, en mayo de 2006, en la primera cadena nacional en llevar un programa en formato “call tv” a sus espectadores.

Durante 2009 mantuvo su apuesta por las nuevas tecnologías con el lanzamiento de nuevos productos y herramientas, algunos de ellos pioneros a nivel mundial. La convergencia de las tecnologías y de las tres pantallas tuvo su primer de desarrollo con

el lanzamiento del proyecto 3.0. Nacía así, una nueva forma de ver la televisión dónde quieras, cómo quieras y cuándo quieras. Tres pantallas (televisor, ordenador y móvil) y tres canales (Antena 3 Televisión, *Neox* y *Nova*). Un concepto que ha supuesto que la web no sea ya sólo un lugar donde encontrar lo que se emite, sino un medio en el que se generan y consumen nuevos contenidos y servicios específicos para el público online.

### **5.3.1. Vídeo y redes sociales**

Junto a este concepto que marca una nueva forma de ver la televisión, desde 2009 se trabajó sobre dos factores: el vídeo y las redes sociales. Tras el ya reiteradamente referido acuerdo con YouTube (que hizo de Antena 3 Televisión la primera televisión privada de Europa en tener una alianza con el portal más importante del mundo en vídeo) se ha dado un paso más en el aprovechamiento de las redes sociales Facebook, Windows Live y Tuenti.

Durante el año 2010 se superaron los 200 millones de vídeos descargados y, en el caso del canal YouTube, Antena 3 Televisión consolidó su posición de liderazgo en el mercado castellanoparlante. En el año 2011 esa cifra ascendió a 217 millones de vídeos descargados y en el 2012 llegó a los 227 millones.

Las promociones cruzadas entre Internet, televisión y móvil, con multitud de acciones de interactividad en programas y contenidos exclusivos de las series, han sido los principales motores del proyecto 3.0 en la web. Esta iniciativa ha permitido extender la experiencia televisiva más allá del televisor para lograr un disfrute pleno de noticias, series y espacios de la cadena en otras pantallas. La convergencia de las tecnologías y de las tres pantallas, impulsada a través de la estrategia 3.0, no sólo ha potenciado los diferentes canales de televisión sino que también ha provocado un gran

crecimiento de los portales y diferentes soportes del Grupo Antena 3, que ya no son un mero lugar donde encontrar lo que se emite, sino un medio en el que se generan y consumen nuevos contenidos y servicios específicos para el público online<sup>9</sup>.

La oferta televisiva española se ha volcado en los últimos tiempos en difundir sus emisiones más allá de la pantalla tradicional con el fin de adaptarse a los actuales comportamientos del espectador. A su vez, distribuir sus contenidos, principalmente a través de Internet y el teléfono móvil, ha sido una opción generalizada en respuesta a las incertidumbres que el impacto de las nuevas tecnologías provoca en la rentabilidad de los modelos de negocio existentes y contrastados en el pasado. Apuestas arriesgadas como la de *RTVE*, al trasladar su oferta íntegramente a la Red, Antena 3 Televisión, *Telecinco* o *Play Cuatro* nos demuestran la existencia de programas televisivos con tantas descargas en Internet como telespectadores convencionales. Sin embargo, por el momento se trata de proyectos sin una fuente de ingresos que asegure su viabilidad.

A finales del siglo XX diversos autores, desde la perspectiva económica neoliberal, introdujeron el término “nueva economía” para definir una época caracterizada por un crecimiento económico continuo<sup>10</sup>. Entre otros argumentos, sus planteamientos se justificaban en las posibilidades de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones para configurar una nueva realidad social, provocando un discurso con afirmaciones utópicas sobre la novedad y el potencial de la tecnología que también afecta, como no podía ser de otro modo, a las consideraciones producidas alrededor de la televisión móvil.

---

<sup>9</sup> La estrategia 3.0 ha dotado a Antena 3 Televisión de una mayor interactividad con los programas de radio y televisión y, sobre todo, con los espectadores e internautas. Los capítulos o programas completos proporcionan una gran cantidad de usuarios fieles que además demandan nuevos contenidos en torno a esos programas, como encuentros digitales, transmisiones en directo o nuevos contenidos para fans agrupados en redes sociales. En realidad la estrategia 3.0 comenzó a perfilarse en mayo de 2009, con una operación especial que incluía la emisión en los tres canales (Antena 3 Televisión, *Neox* y *Nova*) del primer capítulo de la nueva temporada de *El Internado*.

<sup>10</sup> Quizá la obra fundamental para comprender esta línea de pensamiento fuera *El triunfo de la nueva economía* de Kevin Kelly (1999) aunque el término ya había sido empleado por Michael J. Mandel en su artículo “El triunfo de la nueva economía” publicado en *Business Week* el 30 de diciembre de 1996.

En el centro de estas teorías observamos, como punto de encuentro, la celebración de un mensaje de futuro lleno de fascinación y optimismo creado sobre las supuestas potencialidades de las nuevas tecnologías que aún perdura en la actualidad (Kennedy, 2008:307). Este discurso puede explicar una de las razones por las que el despegue de la televisión móvil ha sido vaticinado en nuestro reciente pasado con frecuencia, enfrentándose como una realidad que, al menos en el caso español, ha sido bien distinta. Con el fin de buscar las claves que permitan comprender la situación actual de este mercado, su potencial desarrollo y las estrategias de los operadores televisivos, nos centramos en el análisis del proyecto empresarial denominado Antena 3.0, dentro del cual se integra A3 móvil encargada de gestionar los contenidos de este soporte.

Durante los últimos años diferentes estándares tecnológicos se han desarrollado por todo el mundo con el fin de facilitar el consumo de contenidos televisivos a través de la telefonía móvil. Desde la consideración de que la tecnología debe ser transparente para el usuario, pues su preocupación radica en las posibilidades y calidad de la comunicación, consideramos la televisión en movilidad como el servicio de difusión de televisión con tecnología digital que se presta utilizando como soporte ondas radioeléctricas, terrestres o por satélite, y cuya señal es recibida en dispositivos móviles o portátiles; supone, en consecuencia, la convergencia y continuidad de las plataformas móviles con la televisión tradicional, si bien incorpora las ventajas de movilidad, personalización e interactividad.

Atendiendo a una clasificación de los posibles servicios ofertados, podemos identificar tres opciones: televisión en abierto, televisión bajo demanda (disponible desde la introducción de la tecnología 3G) y televisiones mediante suscripción o podcast. Cada una de ellas abre la puerta a diferentes modelos de negocio, como el

publicitario, utilizado desde sus inicios por la televisión en abierto en España, el de transacción o pago por visión y el de suscripción, propio de la televisión por cable. A todos ellos se puede añadir aquellas fórmulas de ingresos mediante coste de llamadas o mensajes que en sintonía con los contenidos televisivos ya se utilizan en la actualidad.

Para la comprensión del proyecto de Antena 3 Televisión en movilidad resulta necesario mencionar, aunque sea brevemente, ciertos planes iniciados por la dirección de la compañía hace más de una década, cuando Telefónica era su accionista de referencia.

El saneamiento de las cuentas de Antena 3 Televisión fue prioritario para la nueva dirección llegada en 1997. En 1999 se consiguieron 111 millones de euros de beneficios, un 73 por ciento más que en 1998. Se impulsó la creación de una dirección general con la misión de transformar las amenazas que representaban los nuevos medios de comunicación emergentes, en oportunidades de negocio y en alternativa al mercado de la televisión comercial en abierto que podría comenzar a mostrar en cualquier momento síntomas de madurez. El programa se articuló en dos vías principales, Internet y telefonía móvil, buscando encontrar sinergias con los contenidos producidos por la cadena televisiva.

Desde Antena 3 Interactiva se comenzaron a ofertar algunos de los contenidos que hoy se mantienen gracias a su rentabilidad, como las alertas de noticias recibidas en el teléfono móvil. Antena 3 Televisión fue la primera empresa de comunicación en España que lanzó al mercado mensajes de texto (SMS) como alertas informativas con su servicio 303 o la gestión de información de la empresa y de todo aquello referido a sus programas mediante su página web, si bien en la actualidad las nuevas herramientas de la conocida como web 2.0 han permitido potenciar los contenidos audiovisuales e incentivar la participación.

Pero este gran impulso inicial, con una vocación de liderazgo en los nuevos medios, dio paso a un periodo de estancamiento: de las adquisiciones y planteamientos de desarrollo constantes se pasó a un cierto letargo motivado, entre otras razones, por el estallido de la “burbuja.com” y la reducción de los beneficios de Antena 3 Televisión, tal y como ya se ha expuesto en el capítulo anterior.

### **5.3.2. Concepto global de explotación de contenidos**

Con el fin de facilitar la introducción en la filosofía empresarial del proyecto conviene subrayar una idea esencial: cualquier análisis del modelo de negocio implantado por el Grupo Antena 3 referido a la televisión de movilidad debe partir de un concepto global de explotación de sus contenidos distribuidos, reflejo del esfuerzo de adaptación al nuevo entorno emergente multitecnológico propiciado por la digitalización. Con el nombre de Antena 3.0 se denomina toda una estrategia empresarial que podríamos definir como “todos los contenidos, en todas las ventanas”. Frente a la actitud de liderazgo de la fase inicial, observamos una actitud de seguidor (me too; yo también) en esta nueva etapa, pues el paso de un modelo televisivo de broadcasting al bautizado como webcasting es el resultado de imitar decisiones tomadas con anterioridad por otros operadores.

Como ya se ha anticipado, dentro de Antena 3.0 encontramos tres iniciativas coordinadas, que adaptan y crean contenidos adicionales dependiendo del medio, cada una destinada a satisfacer las necesidades del espectador en las diferentes pantallas:

- Antena 3 Televisión, destinada a la emisión de contenidos mediante el televisor, con un modelo de gestión tradicional de televisión publicitaria en abierto.
- Antena 3.com, que difunde y crea contenidos audiovisuales en la web,



agrupándolos según las afinidades del usuario.

- Antena 3 móvil, que utiliza la telefonía para conectar con el espectador.

No obstante, conviene precisar las grandes diferencias existentes en el ámbito financiero entre las tres pantallas pues en todos los documentos oficiales del Grupo Antena 3, Antena 3 Televisión sigue siendo, con diferencia, la pieza principal del negocio. Toda la gestión del contenido en movilidad y de los nuevos negocios se encuadra orgánicamente dentro de Antena 3 Multimedia, y Antena 3 Televisión es la propietaria del 100 por cien de sus acciones. Podemos comprobar según los datos oficiales facilitados por el Grupo que el capítulo “otros negocios”, en el cual se incluyen estos proyectos, no alcanza el 1 por ciento de su volumen y la medición de los mismos documentos de la compañía apenas ocupan unas líneas en sus informes. En el informe de gestión consolidado correspondiente al ejercicio 2008 solamente se mencionan estos proyectos de manera superficial (2009:146-147):

“Por otra parte, se profundizará en la construcción de una posición destacada en los mercados donde se desarrollan actividades, particularmente en la oferta de televisión digital terrestre, pero también en aquellos soportes de distribución de ofertas audiovisuales que puedan ser de interés para reforzar la posición en el mercado”

El Grupo no desarrolla directamente actividades específicas de investigación y desarrollo. Desde el mes de marzo del 2011, Antena 3 Televisión mantiene un proceso constante de inversión en todas las nuevas tecnologías que son de aplicación a los ámbitos de ingeniería, sistemas y distribución de contenidos pasando a gestionar directamente actividades de investigación y desarrollo. En este terreno dispone y utiliza la más moderna tecnología, lo que le permite estar en vanguardia en el despliegue de actividades digitales y en Internet.

El significativo deterioro de la economía real española ha afectado a las cuentas del Grupo Antena 3. Los ciclos económicos y la inversión publicitaria van

estrechamente ligados. A pesar de encontrarnos ante un contexto económico desfavorable, la iniciativa de conversión hacia el concepto de operador global y multisoporte de contenidos ha continuado, demostrando el ingenio de los gestores que lideran estas nuevas ideas empresariales.

Un ejemplo de esta actitud es la presentación en la Feria Internacional de Berlín de 2009 de una nueva aplicación, mediante la actualización en línea del software, que permite la gestión, de manera directa, al disfrutar de determinados contenidos de Antena 3 Televisión en la consola de videojuegos PlayStation 3 de Sony. Este nuevo formato adaptado a la consola también es utilizado por otras emisoras de televisión, como la británica *BBC* o la australiana *ABC*.

Traspasar contenidos televisivos de éxito al mundo de los videojuegos se ha convertido en una fórmula ampliamente extendida. La propia Antena 3 ya se asoció con Atari Ibérica para lanzar un videojuego en diciembre de 2006 que, con el título *¡Qué pasa, NENG!*, se basaba en el personaje de moda del programa *Buenafuente*. Otro reciente, referido en este caso al ámbito de las series de ficción, es la creación del videojuego oficial para Nintendo DS de la serie producida por Globomedia para Antena 3 Televisión, *El Internado*, producido por Namco Bandai y presentado en diciembre de 2009.

La primera transformación relevante que podemos detectar en este nuevo entorno es el aumento de la complejidad de la gestión, al surgir la necesidad de establecer alianzas que permitan la distribución comercial audiovisual en las nuevas pantallas. Esta complejidad se debe, entre otras cosas, a dos razones destacables: la primera se refiere a la aparición de nuevos agentes, fabricantes de tecnología y operadores de telecomunicaciones en la cadena de valor, fenómeno que distribuye en control poseído por la emisora de televisión en el modelo de negocio anterior; y en

segundo lugar, reducir el riesgo de inversión en desarrollos tecnológicos con elevadas dudas sobre su capacidad de retorno.

La mayoría de los informes referidos a los actores que configuran la cadena de valor de la televisión móvil coinciden, en sus aspectos esenciales, en identificar cinco agentes principales en el proceso: los emisores, poseedores de los derechos de emisión; el licenciatario de una determinada plataforma; el operador de la red móvil y sus servicios; el operador de la red de emisión, que gestiona la licencia para emitir en una determinada frecuencia; y, por último, el usuario.

La migración de los espectadores a las nuevas fórmulas de ocio y de visionado audiovisual explica la decisión de Antena 3 Televisión de lanzar en marzo de 2007 su propio canal en la plataforma YouTube, tras alcanzar un acuerdo con Google para la explotación de su contenido. No obstante, la principal utilización de la plataforma, según la propia compañía, no es otro que el de promocionar los contenidos comercializados en otras ventanas de distribución y, sobre todo, se configura fragmentos y eventos destinados a comunidades de seguidores de sus series juveniles de ficción. La misma fuente califica la acción de exitosa argumentando los millones de descargas registradas desde su creación. Según los datos de la propia Antena 3 Televisión, en los primeros 18 meses se produjeron más de 35 millones de descargas. El anuncio del compromiso se produjo el 10 de julio de 2008 y según anunció Glenn Brown, director de Alianzas Estratégicas de YouTube, en la rueda de prensa que ofreció en la sede de la compañía en San Bruno (California), responde a la intención del portal de video de llegar a acuerdos con las cadenas de televisión y productoras antes que al enfrentamiento.

#### 5.4. LANZAMIENTO Y OFERTA DE ANTENA 3 TELEVISIÓN EN MOVILIDAD

En este contexto de iniciativas empresariales comienza a tomar protagonismo la emisión de televisión en movilidad. Para facilitar la comprensión en la evolución de la oferta de Antena 3 Televisión optamos por una descripción cronológica de aquellos momentos considerados significativos. En septiembre de 2007, la cadena comienza a dar los primeros pasos para la recepción mediante tecnología móvil 3G, que permite el streaming de contenidos, pero será durante 2008 cuando se tomarán tres decisiones que confirman el impulso hacia esta nueva forma de emisión: el preestreno de la serie de ficción *Física o Química*, el acuerdo alcanzado con la operadora Vodafone y el lanzamiento de antena3mobi. A finales de aquel año, la telefonía 3G había superado los 14 millones de usuarios en España y, en consecuencia, millones de personas podían disfrutar de la televisión en movilidad. (González Martín, 2008).

Para entender la relevancia de realizar un preestreno de una serie de ficción nacional destinada para la franja de prime-time, se debe contemplar el riesgo ante la dificultad para rentabilizar la costosa inversión de este tipo de producción y el grado de competencia del mercado televisivo en abierto, con un incremento de la oferta televisiva y mayor fragmentación de la audiencia debida a la implantación de la Televisión Digital Terrestre, en unas condiciones de coyuntura económica desfavorables; además, como ocurre en cualquier empresa de gran tamaño, resulta complicado alinear los diferentes intereses internos.

En febrero de 2008, de forma inédita, se estrenó por telefonía móvil la serie *Física o Química* 36 horas antes de su emisión en la pantalla convencional, repitiendo técnicas de promoción ya utilizadas con anterioridad por la propia empresa para

potenciar su página web. Antena 3 Televisión ya había sido la primera televisión comercial en preestrenar sus series de ficción en Internet (el 6 de enero de ese mismo año) con el inicio de la quinta temporada de la serie *Los Hombres de Paco*, también 36 horas antes de su estreno en televisión, que alcanzó 1,3 millones de descargas, según datos facilitados por la propia compañía.

Los datos de la emisión por móvil fueron más modestos al registrarse más de 100.000 accesos. La comparativa entre los resultados obtenidos por las dos nuevas pantallas se convierte en una referencia sobre la potencialidad de cada pantalla, por lo menos en aquel momento concreto.

En septiembre de 2008 Antena 3 Televisión lanzó su nuevo portal para terminales móviles, bajo la marca *antena3.mobi*, una nueva forma de ofrecer a los espectadores los principales contenidos de la cadena a través de los móviles de cualquier compañía. Desde entonces, los usuarios pueden acceder de manera sencilla a parte de los contenidos televisivos. Tan sólo deben introducir en el navegador del móvil la dirección *antena3.mobi*, *wap.antena3.com* o enviar un mensaje de texto con la palabra A3 al 343. Como explicaba Francisco Sierra, director de Contenidos de Antena 3 Multimedia:

“Ésta es una nueva vía para ofrecer a nuestros espectadores contenidos de sus series y programas favoritos, de una forma fácil y rápida, completando, de esta manera, la propuesta que ya hace Antena 3 Televisión en los diferentes formatos y soportes, Mobile tv, wap, Internet, Nokia Video Center entre otros”<sup>11</sup>.

Ese mismo mes se presentó públicamente el acuerdo con el operador de telefonía Vodafone, lo que supuso un nuevo impulso al proyecto de convergencia multisoporte, pues convertía a Antena 3 Televisión en la primera televisión generalista que emitía en directo, con un pequeño desfase de 6 segundos, a través de los terminales

---

<sup>11</sup> Véase en la entrevista incluida en el anexo de la presente tesis doctoral (páginas 426 a 431).

móviles 3G<sup>12</sup>.

Se crearon dos canales con el nombre de Series Antena 3 y Antena 3 Noticias 24 horas, a los que podían acceder los usuarios de Vodafone de forma gratuita hasta el 31 de octubre; con posterioridad, el coste de suscripción para los abonados se fijó en 4 euros al mes y 1,5 euros a la semana para los clientes de tarjeta prepago.

La situación de competencia vivida en el sector de la telefonía móvil en los mercados desarrollados ha provocado una reducción de los márgenes de beneficio de los servicios tradicionales de voz. Los servicios multimedia parecen propugnarse como un potencial salvador de los operadores, pero esta promesa parece dilatarse en el tiempo, pues salvo servicios como los politonos o algunos sistemas de alertas informativas, la mayoría siguen siendo nichos con reducida rentabilidad. Dentro de las políticas empresariales destinadas a la expansión de los contenidos multimedia en España podemos destacar el esfuerzo realizado en los últimos cinco años por la compañía Vodafone. Dicha compañía ha lanzado más de 60 canales dentro de diferentes paquetes de televisión, a los que se puede acceder a través del portal Vodafone Live! Y también a través de la aplicación, exclusiva de Vodafone, TV Zapping, que permite el acceso directo a la televisión desde el menú del móvil con una experiencia de uso mucho más sencilla y avanzada.

El 12 de mayo de 2009 se estrenó de manera simultánea el primer capítulo de la quinta temporada de la serie de ficción *El Internado* en Antena 3 Televisión, en los dos canales nuevos del grupo en TDT, *Neox* y *Nova*, en [www.antena3.com](http://www.antena3.com) y en A3 móvil. Debe considerarse como una acción de promoción, como una fórmula de lanzamiento del concepto 3.0 la nueva forma de ver la televisión.

---

<sup>12</sup> Aunque, en principio, solamente pudo emitirse un 70 por ciento de su programación convencional, al no poseer los derechos audiovisuales de difusión mediante esta tecnología, lo que afectó principalmente a los contenidos deportivos y al cine extranjero.

### 5.4.1. La estrategia on portal

La oferta de Antena 3 Televisión móvil se centra en una estrategia de comercialización on portal, siendo en la actualidad uno de los mayores proveedores de contenidos nacionales<sup>13</sup>. Además de negociar un porcentaje sobre los ingresos obtenidos por el operador, otra de las prioridades de A3 móvil es la de conseguir una posición preferente en sus menús de presentación.

Los contenidos propuestos se agrupan en cuatro apartados: vídeo bajo demanda (con una duración que oscila entre los 60 segundos y los 5 minutos), imágenes, juegos y Mobile tv. Dentro de esta última fórmula se ofrecen los canales; *Antena 3* y *Antena 3 Noticias en directo*, *Lo mejor de A3*, *Los dibujos de siempre*, *Megatrix*, *Canal Infantil*, *Canal Series* y aproximadamente cuatro canales temáticos de series de ficción nacional (el número es variable según criterios de programación). También se ofertan canales de radio pertenecientes al Grupo (como *Onda Cero Radio* y *Europa FM*).

Dependiendo del operador la propuesta oscila: Vodafone es quien más canales distribuye, un total de cinco (*Noticias Antena 3 24h*, *Canal en directo de Antena 3*, *Series Antena 3*, *Canal Infantil* y *Lo Mejor de Antena 3*); Movistar ofrece cuatro canales (*Megatrix*, *Lo Mejor de Antena 3*, *Noticias Antena 3 24h* y *Los dibujos de siempre*); por último, Orange pone a disposición dos canales (*Lo Mejor de Antena 3* y *Canal Series*).

En los más de tres años que discurren desde finales de 2009 a la actualidad las tarifas de los operadores para acceder a la televisión en movilidad se han reducido de manera significativa, estableciendo en los tres casos opciones de tarifa plana para el

---

<sup>13</sup> El término on portal se refiere a la navegación que los usuarios realizan dentro de los portales de los operadores de telefonía. Se opone a la expresión off portal, como sería la televisión al margen de estos canales (por ejemplo, utilizando la tecnología DVB-H que permite ver la programación digital terrestre directamente en cualquier dispositivo móvil equipado con los elementos de recepción adecuados).

usuario. Los precios finales varían continuamente atendiendo a diferentes fórmulas comerciales que agrupan distintos canales, en lotes o packs, y a coyunturales ofertas en busca de nuevos abonados. No obstante, se puede fijar una horquilla de precios que oscila entre los 4 y los 6 euros al mes para las emisiones de televisión en abierto, si bien a este coste hay que sumar el referido a la navegación por Internet.

La navegación de Internet y el teléfono móvil permite otra forma de difusión pero hace necesaria la creación de desarrollos tecnológicos que permitan a los terminales móviles la recepción de los contenidos, pues las diferentes tecnologías que emplean los distintos fabricantes de teléfonos complican su distribución: la competencia entre sistemas operativos y terminales genera innovación y a la vez conflicto.

Desde [www.antena3.com](http://www.antena3.com) se puede acceder de forma gratuita a las aplicaciones que permite recibir los canales televisivos *Noticias 3* y *El Internado*, y las emisiones radiofónicas de *Europa FM* y *Onda Cero Radio* en los teléfonos iPhone. De igual forma, tras el acuerdo entre Antena 3 Televisión y Nokia, desde enero de 2008 los usuarios de terminales Nokia Nseries pueden acceder a contenidos de la cadena a través del servicio Video Center, una aplicación incorporada a dichos equipos que permite seleccionar, consumir y almacenar estos contenidos actualizados de forma automática mediante el formato RSS.

Según los propios directivos encargados de dirigir el proyecto de televisión en el móvil de Antena 3 Televisión, tanto los ingresos publicitarios como aquellos derivados del porcentaje negociado de manera individual con cada operador de telefonía, no suponen un beneficio para la compañía, cubriendo sólo parte de los costes de las aplicaciones y de los gastos del servicio.

Aunque no se faciliten datos sobre los ingresos publicitarios generados por esta



unidad de gestión, resulta significativo que la empresa Atres Advertising, destinada a comercializar todos los medios del grupo, no participe directamente en el proyecto de movilidad y permita autonomía en lo referente a este tipo de ingresos, situación que nos permite pensar en unas cifras reducidas.

Por lo tanto, podemos afirmar que el proyecto de Antena 3 Televisión móvil se encuentra en una fase experimental. En la actualidad, los resultados obtenidos sólo pueden contabilizarse como una acción promocional de determinados contenidos y de su imagen de marca, intentando transmitir a la sociedad la idea de encontrarse a la vanguardia para poder afrontar el incierto futuro tecnológico que nos espera. Carece de un plan de negocio claro y, lo que es altamente significativo, se vislumbran dudas sobre la posible pérdida de rentabilidad consecuencia de una migración masiva de la audiencia a esta pantalla, que supondría indudablemente una pérdida de espectadores en la televisión tradicional con unos sistemas y procesos de funcionamiento contrastados en el mercado.

No obstante, como campaña de comunicación el concepto de Antena 3.0 parece apropiado para intentar sintonizar y fidelizar a un público joven, muy atractivo y cada vez más difícil de encontrar en la televisión comercial en abierto, pues configuran el grupo en donde los hábitos culturales relacionados con las nuevas tecnologías se encuentran más desarrollados.

En cualquier caso, las principales razones para el escaso resultado del proyecto empresarial no pueden justificarse en debilidades internas de la compañía pues, como hemos descrito, realiza una oferta variada a precios competitivos y ha tenido la capacidad de alcanzar acuerdos con otros agentes relevantes de la nueva cadena de valor. Más bien se corresponden con aspectos externos, con una situación que afecta de manera global al mercado de la televisión móvil, en donde hubiera sido un error asumir

mayores riesgos ante las incertidumbres existentes. Por este motivo, consideramos necesario profundizar nuestro análisis en estos aspectos de carácter más general.

### **5.5. EL MERCADO DE LA TELEVISIÓN MÓVIL EN ESPAÑA: DIMENSIONES ECONÓMICAS Y COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR**

La mayoría de los planteamientos de los nuevos desarrollos de las TIC no conciben la comunicación sin entretenimiento, por ello han sido lanzadas en los últimos tiempos distintas ofertas temporales destinadas a incentivar el consumo televisivo a través del móvil. Sin embargo, una vez finalizadas no han conseguido retener a estos espectadores. La apuesta de Antena 3 Televisión y Vodafone, mencionada con anterioridad, no refleja ninguna captación apreciable en el número de abonados, ni en la cuota de mercado de la televisión móvil, después de haber finalizado la promoción. Tampoco el lanzamiento del canal de pago Gol TV a un precio muy competitivo. El precio fue de 1,99 euros al mes hasta 26 de enero de enero 2010 con contenidos de gran interés para la audiencia, aunque ha permitido a Movistar afianzarse en su liderazgo como operadora preferida para ver la televisión.

Según los datos de la Comisión Nacional del Mercado de las Telecomunicaciones (CNMT), el primer trimestre de 2010 se cerró con 265.399 abonados: 150.086 para Movistar (56,6%), 103.155 para Vodafone (38,9%) y 12.158 para Orange (4,6%). En 2011 las cifras ascendieron hasta un total 1.013.939 abonados: 496.450 para Movistar (56,3%), 393.359 para Vodafone (38,5%) y 124.130 para Orange (5,2%). Y los datos del primer semestre del año 2012 han sido los siguientes: 307.983 abonados, de los que 157.986 fueron para Movistar (51,3%), 126.450 para

Vodafone (46,9%) y 23.547 para Orange (1,8%)<sup>14</sup>.

Por consiguiente la realidad nos muestra un mercado reducido, estancado con una tendencia descendente en los últimos años explicable, en parte, por la coyuntura económica. Los datos de la CNMT reflejan un descenso respecto a los 295.246 abonados según el informe del año 2007 o los 291.374 registrados en el segundo semestre de 2008, reducción que ha afectado a toda la televisión de pago, independientemente del modo de difusión utilizado (tanto en número de abonados como en ingresos). Las cifras oficiales nos hablan de una facturación de unos 16 millones de euros, lo que representa en relación al total de la televisión de pago en España un 0,8 por ciento de este negocio. Relacionando los ingresos con el número de abonados podemos estimar una facturación media por cliente de 60 euros al año.

Por lo tanto, si comparamos las cifras de la televisión móvil de pago dentro de los ingresos totales de la televisión en abierto en España, sin considerar las subvenciones y desde una perspectiva empresarial televisiva, hablamos de un nicho de mercado marginal. Tomando como referencia las cifras de negocio de los operadores de telefonía móvil, la aportación de la televisión en el móvil pierde aún más relevancia.

#### **5.5.1. Fracaso de la televisión móvil en España**

La razón que explique el fallido despegue de la televisión móvil en España no se puede argumentar ni en la escasez de canales, ni en el atractivo de los contenidos ofertados. A la propuesta de televisión en abierto de Antena 3 Televisión se unen los 30 canales (15 en directo y 15 en bucle) de Digital+ Móvil, la plataforma de televisión de pago de Sogecable distribuída a través de los tres operadores principales. La evolución

---

<sup>14</sup> En el momento de editar la presente tesis doctoral la CNMT todavía no había facilitado los datos correspondientes a la totalidad del año 2012.

del número de abonados a Digital+Móvil ha oscilado dependiendo de las diferentes ofertas comerciales de las operadoras. Después del acuerdo con Vodafone Live!., para impulsar las posibilidades de una nueva tecnología 3G se lanzó una oferta el 14 de febrero de 2007 (gratis hasta Semana Santa y con posterioridad debían abonar 6 euros al mes). Se alcanzaron los 100.000 clientes, cifra superada al llegar a los 140.000 abonados en junio de 2007, sin embargo, esta tendencia no logró mantenerse y en la actualidad se ha reducido de manera significativa. En la información difundida sobre el acuerdo alcanzado el 2 de abril de 2009 entre Digital+ Móvil y Channel, diferentes fuentes ofrecen el dato de 75.000 abonados<sup>15</sup>.

En lo referente a los datos sobre consumo de televisión con esta nueva tecnología, según los estudios realizados por la empresa Taylor Nielsen Sofres (2012) un 24 por ciento de los usuarios de terminales inteligentes o smartphones en España declara ver regularmente la televisión a través de su teléfono móvil, en cualquiera de las dos modalidades posibles, en tiempo real o mediante descargas o transferencias de contenidos audiovisuales; este porcentaje se reduce al 6 por cien de los clientes si tenemos en cuenta el mercado global de telefonía móvil española, idéntica cifra que en 2007. Junto al estancamiento del consumo, las perspectivas a corto plazo tampoco son favorables, sólo 3 de cada 10 usuarios que no utilizan el servicio se muestran interesados en hacerlo, frente al 69 por cien que declara que no tiene ningún interés en iniciar el consumo de televisión en el móvil.

Esta resistencia se acentúa en determinados grupos de población como las mujeres (77 por ciento) y los usuarios de más de 50 años (81 por cien). Según la misma fuente, el 64 por ciento de los usuarios de móviles que no utilizan Internet en movilidad no sienten esta necesidad, porcentaje que se eleva hasta el 75 por cien en Europa, lo que

---

<sup>15</sup> En indicar dicha cifra coinciden los portales [www.panoramaaudiovisual.com](http://www.panoramaaudiovisual.com), [www.infoperiodistas.info](http://www.infoperiodistas.info) y [www.mundoplus.tv](http://www.mundoplus.tv).

puede indicar que los ciudadanos identifican ciertos usos con determinadas herramientas y en distintos ámbitos. La situación de letargo que parece vivir la televisión móvil en España puede explicarse atendiendo a factores coyunturales, pero es indudable que el hábito de consumir televisión posee características específicas.

El mismo informe nos muestra una situación similar a la descrita en el entorno europeo, con un alcance del 8 por ciento de los ciudadanos en 2008 y un crecimiento de 2 puntos respecto al año anterior. El país más dinámico es el Reino Unido, que posee un 13 por ciento de consumidores de televisión en movilidad sobre el conjunto total de usuarios, frente al 8 por ciento en 2007. Situación muy diferente se produce en el continente asiático, que presenta un destacado consumo, en países como Japón Corea del Sur y Hong Kong. Al finalizar el año 2007 era del 20,7 por ciento y ha llegado hasta el 52,9 por cien al cerrar el segundo semestre del año 2012.

El precio del servicio siempre debe considerarse como una de las barreras de desarrollo de cualquier innovación tecnológica, en este caso se hace imprescindible su consideración al existir en la sociedad española una tradición de gratuidad de los contenidos televisivos y por la espiral de los costes de la televisión móvil que genera rechazo ante la dificultad de establecer la relación entre valor y precio. Parece lógico que un ciudadano acostumbrado a acceder con facilidad a los contenidos sin pago alguno sienta recelo ante una oferta que con menor calidad de recepción ahora le conduce a un desembolso económico. Según indican los estudios sobre las demandas de contenidos de los usuarios de teléfonos móviles, existe una mayoría que desearía tener la opción de ver la televisión, pero en un porcentaje superior a la mitad demanda un consumo directo de las emisiones tradicionales.

La investigación *Televidente 2.0* realizada por The Cocktail Analysis (2011), arroja en su segunda oleada datos significativos al respecto que muestran cómo la mitad

de los usuarios de teléfonos móviles estarían interesados en ver la televisión, pero menos de una décima parte (en concreto un 9 por ciento) está dispuesta a pagar por ellos. No obstante, al realizar una breve comparativa entre los precios de la oferta disponible en España y los países europeos de nuestro entorno, advertimos unas tarifas en sintonía. A modo de ejemplo, podemos citar el caso británico, en el que encontramos News y Sport Pack, Music Pack o Entertainment Pack, cada uno con una tarifa de 5 libras al mes; el francés, con la oferta de Canalsat Mobile con 53 canales por 10 euros al mes o 15 euros si se incluye Sex Station; o el italiano de Canal+ Mobile, que por 6 euros al mes permite el acceso a 5 canales, entre los que se incluyen contenidos cinematográficos y deportivos<sup>16</sup>.

Sería un error intentar imitar modelos de negocio sin tener en cuenta el grado de desarrollo de mercado y su volumen de negocio. En Estados Unidos existen diversas iniciativas que parecen consolidarse pero se trata de unas dimensiones y evolución muy diferentes: ya a finales de 2007 existían en Estados Unidos cerca de 12 millones de usuarios de televisión en movilidad, lo que significaba el 5 por ciento de volumen de mercado de la telefonía móvil (aproximadamente 256 millones) y el 26 por ciento de los poseedores de terminales 3G (unos 44 millones de ciudadanos)<sup>17</sup>.

El discurso optimista de los tecnólogos sobre la potencialidad de la telefonía móvil no se ha trasladado a la experiencia del ciudadano. Podríamos utilizar para la calificación de esta situación la palabra inglesa “overpromise” (prometer demasiado) término utilizado en el mundo publicitario para hacer referencia a la pérdida de credibilidad de una marca o producto/servicio al haber realizado en sus mensajes comerciales una promesa imposible de cumplir y, por lo tanto, mostrarse incapaz para

---

<sup>16</sup> Estos datos fueron presentados por Jacques Roldán en el *Foro de Tendencias Televisivas (50+2)* celebrado en septiembre de 2008 en Santander.

<sup>17</sup> Datos suministrados por Julián Flórez, responsable de nuevas tecnologías de Eiken y director general de Viocometch-1k4, en los *Encuentros de Movilidad*, celebrados en diciembre de 2008 San Sebastián.

satisfacer las necesidades reales de un usuario queda defraudado.

Si recordamos, a modo de ejemplo, el lanzamiento de tecnología Wap por delante del operador Telefónica, apreciaremos en el eslogan “Internet en la palma de tu mano” una idea que hoy pervive y sigue siendo utilizada en la publicidad del sector. Pero esa promesa no se correspondía con la realidad de una navegación simple, muy por debajo de las posibilidades de la experiencia ciudadana en Internet a través de cualquier ordenador personal.

Idéntica situación se producía con la alimentación de los dispositivos, condicionada por la escasa duración de las baterías, incapaces de mantener una autonomía suficiente para, además de ejecutar la funcionalidad primaria de los terminales, permitir el visionado de contenidos audiovisuales. Sólo a finales de la primera década del siglo XXI los nuevos dispositivos han permitido una navegación fácil mediante iconos, una accesibilidad similar a Internet y la autonomía suficiente<sup>18</sup>. Se hace necesario emprender una nueva estrategia de comunicación que vuelva a recuperar la confianza perdida.

En este aspecto, las acciones en los puntos de venta al por menor, al tratarse de un espacio donde de forma directa los clientes interactúan con el personal comercial, se convierten en una opción interesante. También, debido a las estrategias de fidelización de usuarios por parte de las operadoras mediante el canje de puntos por teléfonos (situación específica de nuestro mercado) se podría influir de manera determinante en una renovación hacia terminales de última generación, con pantallas de alta calidad más adecuadas para la recepción de contenidos audiovisuales.

Las propias empresas de telecomunicaciones son conscientes de la deficiente calidad de servicio que prestan y buscan soluciones tecnológicas que permitan mejorar

---

<sup>18</sup> El 16 de noviembre de 2009 se lanzó en España el modelo Nokia 5330 Mobile TV Edition que permite 6 horas ininterrumpidas de visionado televisivo.

las emisiones como aliciente para el crecimiento del mercado. Entre ellas se encuentra el despliegue de redes de telefonía móvil basada en la tecnología HSPA+ (High Speed Packet Accces), estándar inalámbrico de banda ancha (esta tecnología de acceso inalámbrico se creó para aumentar la capacidad de conectividad a Internet desde terminales móviles 3G); o la LTE (Long Term Evolution), un nuevo estándar de norma 3GPP que favorece la implementación y la eficacia en la transmisión de datos y cuya gran innovación es la interfaz radioeléctrica basada en OFDMA para el enlace descendente (DL) y SC-FDMA para el enlace ascendente (UL).

## **5.6. ANTENA 3 TELEVISIÓN Y LAS REDES SOCIALES**

Los medios audiovisuales se están viendo afectados por grandes cambios que han llegado de la mano de la implantación de las nuevas tecnologías de la comunicación en este siglo XXI. Esto implica que se vean modificados no sólo los contenidos de dichos medios sino sus estrategias, sus objetivos e incluso la forma de plantearse su rutina de trabajo. De entre todas las técnicas y fórmulas comunicativas que han surgido a través de Internet, las redes sociales están siendo las que más posibilidades ofrecen no sólo a cualquier tipo de usuario, sino a los anunciantes y, evidentemente, a cualquier medio de comunicación.

De este modo, podemos observar cómo el medio televisivo utiliza dichas redes sociales en la búsqueda de una mayor complicidad y fidelización con grupos concretos de sus telespectadores. En función de todo ello, el análisis de un caso concreto como es la estrategia que ha desarrollado Antena 3 Televisión en torno a su Proyecto 3.0 (y más específicamente, su presencia en Facebook) se convierte en la mejor de las metodologías para entender el tipo de uso promocional que los canales televisivos



llevan a cabo con los nuevos desarrollos comunicativos que ofrece la Red.

Internet y las redes sociales son ya la nueva herramienta de comunicación, información y participación preferida entre los jóvenes españoles. Una consecuencia directa de esta situación se ve reflejada en los propios medios de comunicación. Medios tradicionales como la prensa, la radio o la televisión se han visto obligados a adaptarse al nuevo panorama digital para poder sobrevivir. Cadenas de televisión, e incluso los propios programas, tienen perfiles en las principales redes sociales, animan a los espectadores a convertirse en seguidores también a través de este nuevo canal y hasta se produce una interacción instantánea entre audiencia y programa. En la actualidad la interacción entre la audiencia y el medio es mucho más fluida, directa y, en definitiva, posible gracias a las redes sociales e Internet.

Es preciso insistir nuevamente en la importancia que las redes sociales tienen a día de hoy: una herramienta comunicativa, un nuevo soporte publicitario, una técnica promocional. Todo esto conduce a nuevos modelos de negocio y nuevas profesiones relacionadas con la promoción en la Red, como es el caso de los community managers, verdaderos animadores en las redes sociales que ofrecen garantías a la interacción de la marca con sus consumidores/usuarios.

La promoción en las redes sociales no sólo ayuda al propio canal a conseguir mantener la audiencia de determinados contenidos de la emisora y tratar de fidelizar a grupos concretos, sino que gracias a esta presencia en una red social como Facebook, una cadena televisiva puede mantener una interacción constante con su página web, de donde parten la mayor parte de los titulares que se ofrecen a título informativo en la red social, así como con la realidad que afecta a todos y cada uno de los elementos que definen su imagen y que son eco de los medios de comunicación tradicionales. Por consiguiente, es una estrategia de expansión al tiempo que de interacción sinérgica

constante entre todos aquellos medios o vías que tiene abierta la emisora para conseguir una convergencia multimedia en la que el usuario de la red social se vea implicado y envuelto en una red informativa y persuasiva que le conduce de un sitio a otro siempre en relación con un contenido en el cual está interesado.

Todos los canales de televisión se incorporaron, como los demás medios de comunicación, a los sitios web para ofrecer información sobre la empresa, la programación y otros datos de interés para el internauta. Era, en sus inicios, únicamente información sobre televisión en Internet. Hoy en día, ya ofrecen otro tipo de servicios como es el caso de la visualización de vídeos online, tratando de buscar siempre la máxima actualización posible para ofrecer información de primera mano y no dejar que los otros medios se adelanten.

Esto mismo está sucediendo con las redes sociales. Poco a poco se van introduciendo todas las emisoras televisivas, explotando al máximo sus cualidades y ventajas comunicativas y publicitarias (titulares, vídeos, fotografías o comentarios a modo de foros) para tratar de rentabilizar una inversión que prácticamente es nula y consiguiendo unos beneficios óptimos en cuanto a la relación directa que puede establecerse con sus telespectadores (llamados usuarios en este contexto).

Este tipo de acciones realizadas a través de la presencia de las redes sociales por parte de un canal de televisión se utilizan con una intencionalidad persuasiva en la mayor parte de los casos, lo que permite ahorrar costes (especialmente los relacionados con acciones publicitarias). La calificamos como persuasiva porque se observa una clara intencionalidad de participación por parte de los usuarios, se pretende una respuesta que vaya directamente hacia el aumento de audiencia del canal junto con la fidelización de los telespectadores de un determinado programa o serie.

De lo que no cabe duda es de la necesidad de destacar la transcendencia de las

intervenciones de los usuarios. Aquí se demuestra su interés por dar su opinión, por ser partícipes de todo lo que sucede a la cadena, o también de ser críticos con sus decisiones. Su principal interés viene de la mano de aquellos programas o series de ficción que acostumbran a seguir capítulo a capítulo. Ahí es donde se crea un vínculo que continúan fortaleciendo a través de una comunicación abierta entre ellos, como usuarios de la red social con la emisora televisiva, así como entre ellos mismos, todos al mismo nivel como seguidores de un mismo contenido audiovisual.

Todas las fórmulas de comunicación se están integrando en la Red, modificándose y ampliándose en cuanto a sus posibilidades. Prensa, radio, cine y, evidentemente, televisión, están cambiando a pasos agigantados gracias a Internet. Se está volviendo diferente la forma en que la consumimos, las vías a través de las que accedemos a la misma, las fórmulas de creación de negocio e incluso los estilos publicitarios o promocionales de las cadenas. Caminamos hacia una convergencia con otros medios, una “convergencia multimedia”, tal y como describe Cebrián (2009b: 15):

“La convergencia con Internet es la unión de dos modalidades de lenguaje y dos formas narrativas bastante diferentes. Por un lado, el lenguaje audiovisual televisivo y, por otro, el lenguaje escrito visual de Internet. La convergencia ni se refiere sólo a la vinculación yuxtapositiva de dos medios para reforzar una idea o a la exposición de una acción por cada uno de manera autónoma y con sus posibilidades separadas, sino a una auténtica integración e interacción”.

El televisor está dejando de ser, poco a poco, el centro de gravedad del espacio doméstico para ser únicamente un modo más de consumir contenidos audiovisuales ya que el ordenador, gracias a su conexión a Internet, es el que está ganando un mayor protagonismo en esa oferta de formatos de ficción o entretenimiento en general. El acceso a Internet está conllevando que la sociedad formule una reorganización de su tiempo disponible así como una transformación de sus prácticas de consumo y comportamiento.

El desarrollo de las redes sociales ha implicado que los canales busquen su complicidad para conseguir fidelizar a grupos concretos de televidentes y más específicamente aquellos que siguen una determinada serie de ficción. Sustentándonos en un nivel de concreción mayor, planteamos los siguientes principios de actuación:

- Todos los canales televisivos, de tipo generalista y cuya emisión se realiza en abierto, han incorporado entre sus estrategias comunicativas la presencia en redes sociales.
- El tipo de comunicación utilizado en redes sociales tiene un carácter más informativo que persuasivo.
- El principal uso de las redes sociales se configura mediante la promoción de los contenidos del canal.
- La implantación de los usuarios con la red social viene de la mano de su interés por programas y series concretos de la emisora.

De este modo, parece evidente la existencia de nuevas estrategias que están llevando a cabo las cadenas televisivas en este contexto influenciado por las redes sociales, el ámbito digital y la necesidad del usuario o espectador de tener siempre a su alcance los contenidos televisivos o audiovisuales para adaptarse a sus propios tiempos y circunstancias.

Antena 3 Televisión ha sido la primera cadena en delimitar y promocionar esta estrategia en el ámbito digital a través de su proyecto 3.0, una verdadera estrategia multimedia con la que ha sido pionera en el sector adelantándose al escenario único digital en el que ya nos encontramos. En España, al cierre del primer semestre del año 2012 se trata de la cadena televisiva que posee un mayor número de seguidores en Facebook (más de 429.000), en segundo lugar está *Telecinco* (398.580) seguida de *Cuatro* (94.044) y por último, *laSexta* (77.642). Sin embargo, en Twitter las cosas son

diferentes, de modo que *RTVE* lidera el ranking con 236.241 followers, dejando a Antena 3 Televisión en segunda posición con 109.686 seguidores; *laSexta* ocupa el tercer lugar (71.580), seguida de *Telecinco* (69.166) y *Cuatro* (42.155).

En suma, las cadenas generalistas de televisión en España desarrollan en la actualidad estrategias de comunicación a través de las redes sociales online, lo que demuestra que estas empresas han tomado ya conciencia de la importancia que tienen estas redes sociales como fórmula para llegar a su audiencia y hacerla partícipe de su programación y contenidos.

Si bien los contenidos que estas empresas publican en las plataformas virtuales son variados y dependen en gran medida de las características demográficas de sus audiencias, se comprueba que lo que predomina en los perfiles de las emisoras televisivas es el destinado a la promoción de espacios o contenidos relacionados con el canal. De esta manera, puede confirmarse que las empresas televisivas españolas ven en las redes sociales una vía sencilla, directa y gratuita para establecer contacto con sus espectadores/seguidores.

A su vez, los jóvenes usuarios de las redes sociales perciben en ellas una buena herramienta de información, aunque el modo en que aparece previamente seleccionada les crea unos sentimientos de desconfianza con respecto a medios tradicionales. Esta sensación viene ocasionada por la relación que hacen los jóvenes entre Internet y entretenimiento, llevándoles a interpretar en ocasiones la información presente en las redes sociales como algo lúdico e incluso irreal.

Sin embargo las posibilidades de interacción y participación que ofrecen las redes sociales online a los jóvenes hacen que estos usuarios contribuyan por sí mismos a la creación de contenidos e incluso a la difusión de noticias y contenidos previamente seleccionados.

### **5.6.1. Antena 3 Televisión y su reposicionamiento estratégico**

Internet y la telefonía móvil han sido las dos bazas por la que ha apostado la cadena en los últimos años para sus estrategias competitivas y de posicionamiento y así ha dejado constancia con los pasos que ha seguido desde su propio canal en el portal YouTube, realizando preestrenos a través de la web desde el año 2008 con algunas de sus series de mayor éxito o incluso siendo también pionera en emitir en directo su programación a través del móvil 3G.

Uniendo ambas fórmulas comunicativas junto con la ya tradicional emisión por el televisor convencional, Antena 3 Televisión decidió lanzar al mercado su nueva apuesta estratégica concretada en este proyecto 3.0, con lo que pretendía romper el concepto tradicional de televisión convirtiéndose en un operador global multimedia a través de una gestión integral y única de los contenidos de Antena 3 Televisión para su distribución en todos sus canales (Antena 3 Televisión, *Neox* y *Nova*) y en las tres principales pantallas (televisión, Internet y móvil).

Reiteramos que estamos hablando del concepto “360º”, que está relacionado con el desarrollo de contenidos para diferentes plataformas de una manera sinérgica. Es decir, “que los conceptos y los contenidos que generan sean susceptibles de distribución y promoción cruzada en todas las plataformas, tradicionales o de punta” (Amoroso, 2009:7).

Dicha estrategia 3.0 comprende un sistema de contenidos cruzados e interconectados para su distribución multicanal y multisoporte, compuesto de un conjunto de herramientas que permitirán al espectador navegar por la nueva oferta global de la cadena. Es una fórmula de generar continuidad y autopromocionar al tiempo que informar de los contenidos de la cadena. Ahora bien, ¿qué papel juega una

red social como Facebook en este novedoso entorno?

### **5.6.2. Utilización informativa y promocional en Facebook**

Antena 3 Televisión, al igual que otras empresas, descubrió en su momento que debía estar presente en la red social Facebook. Intentaba enterrar su anterior imagen y posicionamiento, planteándose dejar atrás el propio concepto web 2.0 y dar un paso más hacia interacción con el telespectador. De esta forma, se introduce en el ámbito de las redes sociales, no sólo con su principal cadena por número de telespectadores, sino también con el resto de canales del Grupo (*Neox* y *Nova*). De hecho, durante el mes de agosto de 2010 ya comenzó la presencia de su nuevo canal, *Nitro*, aún cuando no habían comenzado sus emisiones regulares.

El perfil de Antena 3 Televisión en Facebook no responde a la estructura habitual del perfil de cualquier usuario de esta red social, pues en lugar de sus libros/películas preferidas y música que acostumbra escuchar, la emisora incluye datos sobre el sitio web, descripción de la empresa, misión (donde insiste en su papel como rompedora del monopolio televisivo existente en España en el momento de su nacimiento), productos (aquí establece de nuevo la referencia a su página web pues es ahí donde ofrece la información completa sobre la empresa y otros contenidos audiovisuales que ofrece al telespectador, aunque destaca alguna de sus series y programas de mayor éxito) y, por último, referencia la dirección de su página de Facebook.



En cuanto a las pestañas o epígrafes concretos que incorpora en su sitio de Facebook, Antena 3 Televisión incluye, evidentemente, su “Muro”, “Información” y “Fotos”, al igual que cualquier otro usuario de la red social. No obstante, personaliza esta presencia a través de la inclusión de alguna pestaña particular y también tiene activa una pestaña de “Eventos” donde puede mantener informado en todo momento a sus usuarios de las novedades en relación con los próximos eventos relacionados con la cadena.

Por otra parte, hemos comprobado cómo Antena 3 Televisión en su gestión del perfil en Facebook, también hace uso de la herramienta “Fotos”, donde especialmente incorpora aquellas fotografías promocionales de sus principales programas/series de ficción, ya sea por el éxito de audiencia conseguido o bien porque en ese momento deciden centrarse en un determinado programa o serie debido a su lanzamiento, sus rostros de canal, fotografías corporativas (logotipo, imagen de sus cortinillas de continuidad) o alguna fiesta promocional de la cadena como la realizada por su 20 aniversario en el año 2010.



### 5.6.3. Evolución de Antena 3 Televisión en las redes sociales

Hasta la incorporación de un community manager en el mes de abril del año 2010, en Antena 3 Televisión solamente existían dos redes sociales, Facebook y Twitter, a través de las cuales se relacionaban los contenidos de dos series de éxito como *Física o Química* y *El Internado* y algunas relacionadas con los Servicios Informativos. Las primeras relaciones con las redes sociales en la cadena las desarrollaron los propios redactores. El proceso era sencillo. Se realizaba el trabajo, se colgaban los vídeos o las noticias y posteriormente se enviaban a Facebook o Twitter. No existía la figura de una persona cuyo trabajo fuera potenciar las redes sociales con los contenidos de la cadena. Las necesidades del mercado y del trabajo diario hicieron ver a la dirección que era fundamental la existencia de un community manager que estuviera dedicado en exclusiva a esa tarea.

El objetivo principal de la web de Antena 3 Televisión fue generar una comunidad de fans en torno a la marca y sus productos con dos fines principales: generar tráfico en la web y generar conocimiento de producto. Las redes sociales se convirtieron en el mejor escaparate para anunciar sus diversos productos (programas, capítulos, estrenos). Esto obligó a estar en ellas de manera profunda. Es por todo ello por lo que se apuesta por la figura del community manager.

La llegada de José Manuel Antoral trajo consigo la generación de un mayor número de comunidades. Cada programa y cada serie tiene su reflejo en Twitter, en Facebook y también en Tuenti, red que hasta entonces no existía para [www.antena3.com](http://www.antena3.com). El objetivo era disgregar a los fans en aquello que realmente les interesaba y poder centrar a diversas comunidades el contenido que quisieran. Se consigue centralizar a todos los fans en una misma marca. Se les habla de ello y todo

provoca que la comunidad comience a crecer de manera rápida y sólida hasta lo que es hoy en día.

En abril del año 2010 Antena 3 Televisión tenía en las redes sociales 30.000 fans; en el mes de diciembre del año 2011 esa cifra ascendió hasta los 450.000; y en septiembre de 2012 este dato se situaba ya en 673.000. Además de los objetivos iniciales anteriormente expuestos (generar tráfico en la web y conocimiento de producto) con el tiempo se ha comprobado que, además, las redes sociales sirven para saber qué opina la gente de la cadena, sus quejas, lo que gusta y tiene éxito, lo que no, sus sugerencias.

Una de las tareas del community manager es reportar sobre lo que está sucediendo en la red, que es un reflejo de la sociedad. Hasta ahora la red social con la que más se ha identificado Antena 3 Televisión ha sido Facebook. El volumen que tiene sumando las series, los programas y las cadenas en TDT *Neox*, *Nova* y *Nitro* asciende a más de cuatro millones de seguidores, sin duda una cifra muy importante para generar volumen en la web. Hoy en día Facebook es la tercera vía de entrada de tráfico a la web por detrás de Google y la casa de apuestas online alemana Bwing.

Twitter ha tomando fuerza. El poder de esta red social reside en que no importa que tenga, por ejemplo, 400.000 seguidores, ya que el mensaje puede llegar a más de un millón a través de los famosos retwiteos y del eco que se forma en torno a una noticia de esta red social. Facebook es una red social más cerrada; Twitter al ser una red abierta tiene un poder de extensión importantísimo.

Las redes sociales se han convertido en una herramienta básica de promoción de productos. Además llegará un momento en que no se tendrá que salir de Facebook para ver la televisión. Ya en la web de Antena 3 Televisión se puede ver un programa y al lado aparece una ventana de Facebook y Twitter y la gente ya habla en directo a través

de ella. Esa integración irá en aumento y al final habrá un modelo en el que existirá la posibilidad de no estar obligados a salir de Facebook para ver la televisión y viceversa. Llegará un momento en el que la próxima televisión ofrezca más voz a las redes sociales. Las series en particular y la televisión en general no están utilizando todavía el poder de las redes sociales y sus aplicaciones.

En Antena 3 Televisión ya se ha puesto en marcha a modo de prueba ciertos proyectos aunque son mínimos. Como novedad se han podido realizar comentarios de los espectadores en la serie *Física o Química* durante los cortes publicitarios, algo que ninguna otra cadena televisiva ha hecho hasta ahora. El fenómeno de los mensajes del 303 irá evolucionando y se convertirá en las opiniones de la gente en Facebook en tiempo real. Habrá una simbiosis mayor porque el poder de las redes sociales es muy grande.

Los proyectos que se tiene previsto evolucionar son escasos y se trata de experimentos internos más que externos. Existe el temor en la cúpula de mando de Antena 3 Televisión de que las redes sociales puedan restar audiencia a la cadena. Uno de los principales objetivos de José Manuel Antoral como community manager es hacer desaparecer esas reticencias que existen hacia las redes sociales, siendo tachadas incluso de dañinas y peligrosas para la televisión. Han de convertirse en una herramienta más.

A lo largo de 2012 se han desarrollando dos proyectos de carácter interno: que todos los trabajadores de Antena 3 Televisión conozcan de primera mano qué pueden aportar las redes sociales a la televisión; y sensibilización del uso de las mismas.

El Consejero Delegado, Silvio González, tiene gran preocupación sobre la adecuada utilización de las redes sociales y qué consecuencias puede tener cualquier tipo de comentario que presentadores y trabajadores de la cadena hagan en ellas.

Antena 3 Televisión es líder en Facebook. Se sigue alimentando la red y se

realizan contenidos exclusivos para ella. Se les dará voz a los usuarios y al mismo tiempo en la cadena se comienza a marcar una línea de hacia dónde se quiere ir y qué se quiere conseguir de las redes sociales. Se mantendrá la línea de ofrecer contenidos de calidad y exclusivos, algo fundamental para que los fans no abandonen la cadena y se va a seguir dando la oportunidad de participar de manera directa a través de videoencuentros. Aunque a la conclusión del año 2011 Antena 3 Televisión no había realizado una gran inversión en el apartado de redes sociales, durante 2012 se han puesto aplicaciones propias en Facebook y juegos de algunas de las series más importantes.

En suma, Antena 3 Televisión es una cadena idónea para las redes sociales fundamentalmente por dos razones: por una parte, un porcentaje mayoritario de usuarios de ellas es gente joven y la cadena tiene productos potentes para este tipo de público (*El Barco, Física o Química, Los Protegidos*) y también las telenovelas, que aun teniendo un contenido para un perfil de una edad mayor siempre introducen a un protagonista joven que se convierte en reclamo para los usuarios con una edad menor; por otro lado, el 60 por ciento de los usuarios de Antena 3 Televisión en Facebook son mujeres de entre 30 y 40 años, tal y como ponen de manifiesto estudios internos realizados por la propia cadena)<sup>19</sup>.

El gran acierto de Antena 3 Televisión en las redes sociales fue apostar en su momento por incorporar la figura de un community manager, algo que no existe en ninguna otra cadena de manera directa. En *TVE, Telecinco* o *laSexta* este trabajo es realizado por agencias externas que no tienen el mismo grado de implicación y

---

<sup>19</sup> Cada cadena tiene sus singularidades en este ámbito de actuación. El perfil del usuario de *TVE* es más adulto y por ello no tiene tanto éxito en las redes sociales. Series como *Águila Roja, Saber Vivir* o *Cuéntame* no tienen el perfil adecuado en las redes sociales. Telecinco posee programas dirigidos a mujeres de edad avanzada y con un interés nulo en su mayoría por las redes sociales, pero también tiene en su parrilla de programación programas como *Supervivientes* o *Gran Hermano* cuyo público tiene un perfil que funciona muy bien en las redes sociales, sobre todo en Twitter.

seguimiento diario. Si se quiere sacar el máximo rendimiento a la relación entre televisión y redes sociales, es fundamental contar con una persona dedicada a ello y que se encuentre físicamente en la propia sede de la cadena.

Desde la dirección de Antena 3 Televisión se comienza a creer tímidamente en las redes sociales como herramienta de promoción, de comunicación con los usuarios y como comunidad. El talón de Aquiles es que en determinadas esferas aún existen reparos hacia lo que pueden ofrecer estas a la cadena. El año 2012 ha sido fundamental en el desarrollo y la relación de ellas con Antena 3 Televisión. Ahora sólo cabe esperar cuál es su auténtica evolución.





## **CONCLUSIONES**





**PRIMERA.** Internet (entendida en su triple acepción de infraestructura de comunicaciones, macro almacén de contenidos y mega ágora interactiva) está incidiendo en el medio de comunicación televisión (como también lo ha hecho en los casos de la prensa impresa y la radio), contribuyendo a una transformación integral en el conjunto de sus factores y procesos productivos.

La masiva decantación del mercado de la televisión por el entorno online se produce durante la segunda mitad de la década de los noventa del siglo XX. Dicho proceso acaece con un leve retraso respecto a la incorporación de un producto periodístico como es la prensa impresa diaria y no diaria y de manera cronológicamente similar a lo que sucede en la radio.

Esta situación de utilización de Internet contrasta con los recelos con que las empresas propietarias y/o gestores canales de televisión percibieron inicialmente dicho fenómeno online, por considerar que podía afectar negativamente a su negocio.

La incidencia que Internet tiene sobre la televisión afecta a los siguientes ámbitos de actuación: las empresas propietarias y/o gestores de canales de televisión; los profesionales que desarrollan su actividad en dichas empresas (incluyendo desde los directivos de las cadenas hasta los periodistas de las emergentes redacciones multimedia); y los propios usuarios finales, a quienes se les abren un conjunto de nuevas posibilidades y emergentes funcionalidades.

**SEGUNDA.** La llegada del conjunto de innovaciones tecnológicas encuadradas por la literatura científica dentro de la categoría conceptual “web 2.0” supone la adopción de novedosos procesos en cuanto a la creación, distribución y almacenamiento de contenidos, así como en lo que atañe a la implantación de mecanismos que faciliten la tarea de compartir los mismos.

La presencia de estas innovaciones se concreta en aspectos como el surgimiento y expansión de redes sociales como Facebook, sistemas de microblogging con participación social como Twitter, canales online como YouTube o comunidades profesionales como LinkedIn, entre otras.

Dicho entorno de cambio también se percibe en el uso adicional de soportes como el teléfono móvil, la tableta electrónica o la videoconsola, que sustituyen/complementan la pantalla del ordenador.

Aunque buena parte de estas novedades surgen a mediados de la primera década del siglo XXI, sus efectos sobre el mercado de la televisión se muestran con particular intensidad en el inicio de la segunda década de dicho siglo.

Las redacciones y los profesionales que desarrollan su actividad dentro de ellas requieren una formación tecnológica que apueste por la integración de procesos de trabajo entre lo tradicional y lo online, así como un uso activo de las herramientas web 2.0 actuales y las que están todavía por llegar (de hecho, buena parte del saber hacer del periodista se basará en su capacidad para asimilar y maximizar la gran cantidad de herramientas que tendrá en sus manos para encontrar información y, sobre todo, hacerla más accesible a los internautas).

**TERCERA. Antena 3 Televisión es la televisión española que ha liderado el cambio en cuanto a la activa utilización del conjunto de potencialidades que supone Internet en general y la web 2.0 en particular. Este uso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones le ha servido para consolidar su posición competitiva en dicho mercado, con una significativa gama de posibilidades de negocio online a corto, medio y largo plazo.**

Como ejes estratégicos esenciales de esta activa apuesta por el entorno online se encuentran: el empleo de la web para el acceso gratuito generalizado a su producción de ficción y no ficción, así como para el estreno promocional de sus principales contenidos de ficción; la apuesta por una diversificación en la recepción de sus contenidos desde la cuádruple pantalla: ordenador, teléfono móvil (convencional y smartphone), tableta electrónica y videoconsola; el lanzamiento de su propio canal en YouTube antes que cualquier otra televisión generalista privada europea y la utilización de dicho soporte para la obtención de ingresos adicionales a través de la publicidad; el empleo sistemático de las redes Facebook y Twitter y de entornos como Windows Life Messenger y Habbo para la generación y distribución de contenidos entre los internautas, así como para facilitar que dichos contenidos sean compartidos por los mismos, contribuyendo así al desarrollo de estrategias de fidelización; y la reorganización de sus recursos humanos dentro del área de la producción informativa, añadiendo responsabilidades (y tareas) adicionales a los profesionales de la información.

**CUARTA. Muy posiblemente, la integración de Antena 3 Televisión en un grupo multimedia como Planeta haya servido para consolidar su apuesta online, teniendo en cuenta que es justamente en ese momento cronológico cuando se produce una eclosión y popularización de estas tecnologías web.**

Las sinergias generadas en el seno de Grupo Planeta facilitan que, ante el reto creativo y de negocio planteado por el empuje creciente de Internet, Antena 3 Televisión responda incorporando contenidos y desarrollando una producción específica que se retroalimenta a partir del contacto sistemático con sus internautas. Su liderazgo es considerable en este proceso de integración que da lugar a la cultura multicanal.

En gran medida dicha vocación de anticiparse a los retos marcados por un mercado en constante cambio (en ocasión acertada y en otras ocasiones quizá no tanto) discurre en paralelo con la política corporativa desarrollada desde Planeta. En este sentido, Antena 3 Televisión está demostrando que no sólo tiene la capacidad de hacer llegar su producto a los distintos tipos de audiencia sino que aprovecha el potencial que presentan los nuevos canales digitales con propuestas muy dinámicas que avanzan con un buen número de seguidores. La compañía supo anticiparse a esta nueva realidad y, en su intento continuo de generar mayor valor para el negocio, emprendió una transformación interna sustentada en su proceso de gestión de contenidos, lo que le está permitiendo mantener su posición de liderazgo en la actualidad en la industria.

**QUINTA.** El proyecto Antena 3.0 supone la generación de contenidos propios en torno a la transversalidad multiplataforma y la integración entre espectadores de televisión e internautas, sustentándose en una oferta que se estructura en forma de portales verticales en torno a los productos (ficción y no ficción) más destacados de la compañía. Antena 3 Televisión se convierte así en un operador global de contenidos multimedia.

La gestión integral y única de sus contenidos para la distribución multicanal y multisupoite conlleva la consolidación de una línea de negocio independiente, con un peso específico creciente en la cuenta de resultados de Antena 3 Televisión y de la totalidad del Grupo Planeta.

La compañía ya no organiza sus recursos productivos como una cadena de televisión generalista concebida para producir y distribuir contenidos en abierto, sino como una empresa de producción, comercialización y gestión de contenidos multicanal para su distribución por cualquier canal, sin que las fronteras territoriales o los horarios sean factores de particular relevancia.

**SEXTA.** La creciente integración entre el negocio televisivo convencional y el online conlleva un nuevo planteamiento corporativo para las empresas explotadoras de este segmento de mercado. No obstante, debe tenerse en cuenta que esta integración está siendo progresiva y que todavía nos encontramos en una etapa en la que las cadenas televisivas están adaptando sus negocios al reajuste que implica estar en los mundos físico y virtual.

Las empresas van poco a poco descubriendo qué es lo que desea el nuevo espectador, no sólo en materia de contenidos sino en lo que se refiere a los procesos y soportes en los que distribuir y acceder a los mismos. Con fronteras cada vez más difuminadas, estos públicos se estructuran en estilos de vida, lo que implica modificar el negocio de la programación y el de la difusión. Tener licencias y programar ya tiene menos valor que ser competitivo produciendo contenidos; la distribución no será tan clave como en el pasado.

Por supuesto, perdurarán los problemas de integración tecnológica, sobre todo en lo que se refiere al acceso a los contenidos y las condiciones de visionado de los mismos, lo que obligará a replantear nuevos formatos y nuevos modelos de negocio, superando el problema de dispositivos y de cobertura en la red.

**SÉPTIMA.** El nuevo escenario hasta ahora descrito no conlleva, en ningún caso, la desaparición de la televisión en tanto en cuanto medio de comunicación de masas, ni siquiera una merma de su peso específico privilegiado (tanto cuantitativo como cualitativo) en el conjunto del mercado de la información.

De hecho, la evolución seguida en estos últimos diez en relación con el binomio televisión/Internet subraya que la potenciación de la faceta online contribuirá a un aumento de la incidencia de la televisión sobre la opinión pública, aunque de una manera cualitativamente muy diferente de lo que fue propio a lo largo de la segunda mitad del siglo XX.

La utilización de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones está permitiendo a las empresas propietarias de los canales de televisión llegar a nuevos segmentos de mercado, especialmente los referidos a las generaciones más jóvenes, y sentar las bases para su fidelización en el medio y largo plazo.

Lo que sí sufrirá una singular transformación es lo referido a la distribución de contenidos, cuyo eje central será la Red (a través de los distintos soportes y plataformas desarrollados o en fase de desarrollo), con una completa ruptura del tradicional orden cronológico y temático y una superación de las barreras de tiempo y espacio. Las cadenas dejarán de considerarse generadoras de contenidos en televisión para pasar a ser generadoras de contenidos multiplataforma y multiescenario (lo que plantea nuevas singularidades en la negociación de los derechos de emisión y similares), con posibilidades adicionales de participación e interacción por parte de la nueva generación de prosumidores.

Como consecuencia de todo ello, la rentabilidad del negocio deberá ser convenientemente revisada, dada la dificultad de amortizar contenidos en un entorno de distribución en red caracterizado, entre otras circunstancias, por el gratis total.



**OCTAVA.** El conjunto de innovaciones, sistemas y realidades descritos hasta el momento en el marco internacional son plenamente aplicables al mercado de la televisión en España. De hecho, el análisis efectuado muestra que, en algunos de estos aspectos, España se sitúa en una destacada vanguardia, con algunas de sus empresas y cadenas en primera línea mundial.

En España televisión e Internet están apostando por un conjunto de alianzas estratégicas con vistas a garantizar su presencia en un mercado cada vez más competitivo y exigente. Su combinación y subsiguientes sinergias ofrecen numerosas posibilidades comunicativas de cara a la era digital. La manera de intercalar sus modos de expresión y aprovechar las ventajas que cada medio posee se está erigiendo como un factor clave a alcanzar por los profesionales del sector de los medios de comunicación.

El desarrollo de Internet ha implicado que las cadenas televisivas españolas busquen su complicidad para conseguir nueva audiencia (o para fidelizar algunos de los grupos que ya tiene).

En definitiva, las conclusiones extraídas en la presente tesis doctoral han permitido verificar, de forma fehaciente:

- Nuestra hipótesis principal: Internet está modificando de manera sustancial el quehacer de las empresas de televisión así como de sus profesionales, en un intento de adecuarse a los nuevos requerimientos de una emergente generación de consumidores. La aceptación y utilización activa del conjunto de potencialidades de la Red (incluyendo aquí el fenómeno de la web 2.0 en su más extensa consideración) supone la adopción de novedosos procesos en cuanto a la creación, distribución y almacenamiento de contenidos, así como en lo que atañe a la implantación de mecanismos que faciliten la tarea de compartir los mismos.
- Las tres hipótesis secundarias establecidas: este nuevo estado de cosas no conlleva de manera indefectible la desaparición del medio de comunicación televisión, que continuará manteniendo su preponderancia en el conjunto del mercado de la información; todo este conjunto de realidades de carácter internacional son plenamente aplicables al mercado de la televisión en España; y Antena 3 Televisión es la televisión española que ha liderado el cambio en cuanto a la activa utilización del conjunto de potencialidades de la web 2.0 se refiere, lo que le ha servido para consolidar su posición competitiva en dicho mercado, maximizando el conjunto de sinergias aportadas por el Grupo Planeta, su actual propietario, y con una significativa gama de posibilidades de negocio online a corto, medio y largo plazo.







## **FUENTES, BIBLIOGRAFÍA Y SITIOGRAFÍA**



## 1. FUENTES

### 1.1. Entrevistas realizadas

ANTORAL, José Manuel. Community Manager del Área Multimedia de Antena 3 TV.

ASENSI, Francisco. Director de Nuevos Negocios de RTVE.

BERRUEZO, Borja. Responsable de vídeos del Área Multimedia de Antena 3 TV.

CALVO, Javier. Subdirector de desarrollo y tecnología I+3.

CONTÍ, Florence. Ex Directora web de Cuatro.

GARCÍA DE LA FUENTE, Miguel Ángel. Media Manager de Antena TV.

GIL, Andrés. Director de [www.adn.es](http://www.adn.es).

LEJARZA, Mikel. Director de Antena 3 Film.

LÓPEZ GARCÍA, Guillermo. Profesor Titular del Departamento de Teoría de los lenguajes y Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Valencia.

MARTÍN, Gonzalo. Consultor de Medios.

MARTÍNEZ JOVÉR, Víctor. Creador del Sistema Integrado de Noticias (SIDICOM) de Antena 3 TV y del portal [www.a3n.tv.com](http://www.a3n.tv.com).

MORENO, Jesús. Subdirector del Área Multimedia de Antena 3 TV.

MURIEL, Sebastián. Director General de Red.es.

NIEVES, José Manuel. Consultor de Medios.

PAREJO, Melanie. Responsable de vídeos del Área Multimedia de Google España.



PEÑA, Alfredo. Director del Área Multimedia de laSexta.

ROMERO, Felipe. Socio-Director de The Cocktail Analysis, agencia de investigación especializada en tendencias de consumo, comunicación y nuevas tecnologías.

SALA, Manuel. Director de OJDinteractiva.es.

SANTIAGO CEBALLOS, Fernando. Director Técnico de AIMC (Asociación para la Investigación de los Medios de Comunicación).

SANTOS de, Angel Luis. Redactor-jefe de [www.larazón.es](http://www.larazón.es).

SERRANO, David. Rich Media Architect de Agile Contents.

SIERRA HERNANDO, Francisco. Director del Área Multimedia de Antena 3 TV.

VARA, Alejandro Vara. Director del diario La Razón.

VARA, Rubén. Responsable de estudios y tendencias del Área Multimedia de Antena 3 TV.

VARELA, Juan. Consultor de Medios. Director de Periodistas21.com.

## **1.2. Informes Confidenciales**

AIMC (2006). Libro verde de los canales temáticos. Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación. Madrid.

ANTENA 3 (2003): Informe interno del Director del Área Multimedia. Antena 3. Madrid.

ANTENA 3 (2007): Dossier del Proyecto 3.0. Antena 3. Madrid.

APM (2006): Los medios 2005. Asociación de la Prensa de Madrid. Madrid

APM (2008): Televisión 2006-2007. Asociación de la Prensa de Madrid.

Madrid.

ASIMELEC (2009): Informe 2008 de la Industria de contenidos digitales. Asociación Multisectorial de Empresas de Electrónica y Comunicaciones. Madrid.

BBC (2011): Anual Report and Accounts. British Broadcasting Corporation. Londres.

BIPA (2010): BIPA Submission to the Davies Review Panel. British Internet Publishers' Alliance. Londres.

GRUPO ANTENA 3 (2005): Informe Anual 2004. Grupo Antena 3. Madrid.

GRUPO ANTENA 3 (2006): Informe Anual 2005. Grupo Antena 3. Madrid.

GRUPO ANTENA 3 (2007): Informe Anual 2006. Grupo Antena 3. Madrid.

GRUPO ANTENA 3 (2008): Informe Anual 2007. Grupo Antena 3. Madrid.

GRUPO ANTENA 3 (2010): Informe Anual 2009. Grupo Antena 3. Madrid.

GRUPO PLANETA (2007): Memoria Corporativa 2006. Grupo Planeta. Barcelona, 2008.

GRUPO PLANETA (2008): Memoria Corporativa 2006. Grupo Planeta. Barcelona, 2009.

GRUPO PLANETA (2009): Memoria Corporativa 2006. Grupo Planeta. Barcelona, 2010.

GRUPO PLANETA (2010): Memoria Corporativa 2006. Grupo Planeta. Barcelona, 2011.

GRUPO PLANETA (2011): Memoria Corporativa 2006. Grupo Planeta. Barcelona, 2012.

IMPULSA TDT (2009): Observatorio. Impulsa TDT. Madrid.

KPMG (2010): Market Impact Assesment of BBC's Online Service. KPMG.

Londres.

TNS (2011): Anuario de audiencias 2003-2010. Taylor Nelson Sofres.  
Barcelona.

UTECA (2010): La televisión en España. Informe 2009. Unión de  
Televisiones Comerciales Asociadas. Barcelona.

## 2. BIBLIOGRAFÍA

AAVV (2009): *Blogs. La Conversación en Internet está revolucionando los medios, empresas y ciudadanos*. Madrid: ESIC.

ABRUZZESE, Alberto y MICONI, Andrea (2002): *Sociología de la experiencia televisiva*. Madrid: Ediciones Cátedra-Signo e Imagen.

AGUIRRE, J. (1997): Los medios de comunicación ante las nuevas Transformaciones. *Comunicación*, 98 (1), pp. 14-19.

ALCOLEA, Gema. (2003): *La televisión digital en España*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

ÁLVAREZ MONZONCILLO, José María (1994): Perspectivas de la industria audiovisual española. Un difícil reto en el marco europeo. *Telos*, 39, septiembre-noviembre, pp. 60-68.

ÁLVAREZ MONZONCILLO, José María (1997): *Imágenes de pago*. Madrid: Fragua.

ÁLVAREZ MONZONCILLO, José María (2001): *La Televisión etiquetada, nuevas audiencias, nuevos negocios*. Madrid: Fundación Telefónica.

ÁLVAREZ MONZONCILLO, José María e IWENS, J. (2012): *El futuro del audiovisual en España*. Madrid: Fundación Telefónica.

ÁLVAREZ MONZONCILLO, José María (1994): Perspectivas de la industria audiovisual española. Un difícil reto en el marco europeo. *Telos*, 39, septiembre-noviembre, pp. 60-68.

ARMAÑANZAS SODUPE, Emy; DÍAZ NOCI, Javier; y MESO AYERDI, Koldo (1996): *El periodismo electrónico*. Barcelona: Ariel.

ARNANZ, Carlos (2002): *Negocios de televisión: transformaciones del*

*valor en el modelo digital*. Barcelona: Gedisa.

ARIÑO, Gaspar; AGUILERA, Lucía, LA CUÉTARA, Juan Miguel de la (1996): *Las telecomunicaciones por cable. Su regulación presente y futura*. Madrid: Marcial Pons.

BALMASEDA, Enrique (1994): Por una industria de dimensión europea. Diagnósis y propuestas. *Telos*, 39, septiembre-noviembre, pp. 69-78.

BARAN, Paul (1964): *Rand Memoranda on Distributed Communication*. Disponible en: <http://www.rand.org/publications/RM/baran.list.html> [Fecha de consulta: 13 de febrero de 2012].

BENAVIDES GARCÍA, Juan; FERNÁNDEZ BLANCO, Elena; ALAMEDA GARCÍA, David; VILLAGRA GARCÍA, Nuria (2008): *Nuevas tendencias de la comunicación*. Madrid: Universidad Complutense.

BENNETT, Philip (2010): ¿Qué va quedando y qué seguirá cambiando en el mundo de los medios periodísticos? *Cuadernos de Periodistas*, 19, marzo, pp. 48-58.

BENOIT, Hervé (2008): *Digital televisión: satellite, cable, terrestrial, IPTV, Mobile TV in the DVB Framework*. Burlington: Focal Press.

BERELSON, Bernard (1971): *Content analysis in communication research*. New York: Hafner Publishing Company.

BERGANZA CONDE, María.Rosa y RUIZ SAN ROMÁN, José Antonio (coordinadores) (2005): *Investigar en comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación en comunicación*. Madrid: McGraw Hill.

BERGER, Arthur (1983): *Media analysis techniques*. Beverly Hills: Sage Publications.

BRIGGS, Mark (2012): *Periodismo 2.0. Una guía de alfabetización digital*. Texas: Centro Knight.

BUNGE, Mario (1979): *La investigación científica. Su estrategia y su filosofía*. Barcelona: Ariel.

BUSH, Vannevar (1945): As We May Think. *Atlantic Monthly*. Disponible en: <http://www.theatlantic.com/unbound/flashbks/computer/bushf.htm>

[Fecha de consulta: 29 de marzo de 2012].

BUSTAMANTE, E. (1998): *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la era digital*. Barcelona: Gedisa.

BUSTAMANTE, Enrique (2002): *Comunicación y cultura en la era digital. Industrias, mercados y diversidad en España*. Barcelona: Gedisa.

BUSTAMANTE, Enrique y ZALLO, Ramón (coordinadores) (2011): *Industrias culturales en España (grupos multimedias y transnacionales)*. Madrid: Akal.

CABRERA, María Ángeles (2010) (coordinadora): *Evolución tecnológica y cibermedios*. Sevilla: Comunicación Social.

CAMPOS FREIRE, Francisco (2011): Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, pp. 287-293.

CASTAÑEDA, Javier (2001): *Dichas y desdichas de la televisión interactiva*. Disponible en: <http://www.baquia.com/posts/dichas-y-desdichas-de-la-television-interactiva>. [Fecha de consulta: 11 de julio de 2012].

CALA CASTILLO, Ricardo de (2006): *La segmentación de los públicos en*

- televisión: el caso A3*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- CALLEJO GALLEGO, Javier (2010): *La audiencia activa. El consumo televisivo: discursos y estrategias*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas Siglo XXI de España Editores.
- CAMINOS, José María, MARÍN, Flora y ARMENTA, José Ignacio (2011): Elementos definitorios del Periodismo Digital. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 13, pp. 317-336.
- CASTELLS, Manuel (1998): *La Era de la Información*. Madrid: Alianza Editorial.
- CASTELLS, Manuel (2009): *La Galaxia Internet*. Barcelona: Plaza y Janés.
- CEBRIÁN HERREROS, Mariano (1986): *Bibliografía de la información audiovisual*. Madrid: Instituto Oficial de Radio y Televisión.
- CEBRIÁN HERREROS, Mariano (1998): *Información audiovisual. Concepto, técnica, expresión y aplicaciones*. Madrid: Síntesis.
- CEBRIÁN HERREROS, Mariano (2004): *Modelos de televisión: generalista, temática y convergente con Internet*. Barcelona: Paidós.
- CEBRIÁN HERREROS, Mariano (2009a): *Información televisiva. Mediciones, contenidos, expresión y programación*. Madrid: Síntesis.
- CEBRIÁN HERREROS, Mariano (2009b): Comunicación Interactiva en los Cibermedios. *Comunicar*, 33, pp 15-24.
- CHRISTAKIS, Nicholas A. y FOWLER, James H. (2010): *Conectados*. Madrid: Editorial Taurus.
- CRUCIANELLI, Sandra (2012): *Herramientas digitales para el periodista*. Austin: Universidad de Texas.
- DE MORAGAS, Miguel; GARATAONAÍNDIA, Carmelo; y LÓPEZ,

- Bernat (editores) (1999): *Televisión de proximidad en Europa: Experiencias de centralización en la era digital*. Barcelona: Aldea Global.
- DÍAZ NANCISIDOR, Alberto y SÁNCHEZ-TABERNERO, Alfonso (2005): Lo que viene de Europa. *Cuadernos de información*, 7, pp. 45-57.
- DÍAZ NOCI, Javier y MESO Ayerdi, Koldo (1999): *Periodismo en Internet*. Bilbao: Servicio de Publicaciones de la Universidad del País Vasco.
- DÍAZ NOCI, Javier y SALAVERRÍA, Ramón (coordinadores) (2003): *Manual de redacción ciberperiodística*. Barcelona: Ariel.
- DURÁNDEZ, Ángel y SÁNCHEZ-TABERNERO, Alfonso (directores) (2000): *El futuro de la televisión en España. Análisis prospectivo 2000-2005*. Madrid: Arthur Andersen.
- ENGELBART, Douglas (1962): Augmenting Human Intellect: A Conceptual Framework. *SRI Report*. Disponible en: <http://www.histech.rwth-aachen.de/www/quellen/engelbart/ahi62index.html> [Fecha de consulta: 14 de marzo de 2012].
- FAERMAN, Juan (2010): *Faceboom. Facebook, el nuevo fenómeno de masas*. Buenos Aires: Ediciones B Argentina-Grupo Planeta.
- FAGOAGA, Concha (1982): *Periodismo interpretativo*. El análisis de la noticia. Barcelona: Mitre.
- FERNÁNDEZ MORALES, Isabel (2008): *Herramientas del Periodista Digital. Guía de Internet para periodistas*. Madrid: Pareja.
- FIDLER, Roger (1998): *Mediamorfosis. Comprender los nuevos medios*. Buenos Aires: Granica.
- FISHER, Lawrence M. (2001): ¿Producto o servicio? *Harvard Deusto Business Review*, 102, pp. 30-37.



- FLORES, Jesús y AGUADO, Guadalupe (2005): *Modelos de Negocio en el ciberperiodismo*. Madrid: Fragua.
- FOSTER, Pam (2005): What's new: A round-up of new products and initiatives. *Business Information Review*, 22, pp. 131-141.
- FUENTES i PUJOL, María Eulalia (1997): *La información en Internet*. Barcelona: CIMS.
- FUMERO, Antonio y ROCA, Genis (2007): *Web 2.0*. Madrid: Fundación Orange.
- FUMERO, Antonio (2010): Tecnologías sociales en una sociedad tecnológica. *Razón y Palabra*, 73. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N73/MonotematicoN73/09-M73Fumero.pdf>. [Fecha de consulta: 17 de mayo de 2012].
- GAITÁN MOYA, Juan Antonio y PIÑUEL RAIGADA, José Luis (1997): *Técnicas de investigación en comunicación social: elaboración y registro de datos*. Madrid: Síntesis.
- GARCÍA MARTÍNEZ, Antonio; PARRA VALCARCE, David; y ROJO VILLADA, Pedro (2007): *Tecnologías de la información para la producción periodística*. Madrid: Universitas.
- GARCIA MIRÓN, Silvia (2010): *Televisión y Redes Sociales: Presencia de la estrategia 3.0 de Antena 3 en Facebook*. II Congreso Internacional Comunicación 3.0. Salamanca: Universidad de Salamanca. 2010.
- GILDER, George (1992): *Life after television. The coming transformation on media*. New York: Norton.
- GÓMEZ-BORRERO, Pilar (2010): *Prensa e Internet, ¿Dónde está el negocio?* Madrid: Medios On.

- GONZÁLEZ MARTÍN, Daniel (2008): *Digital+móvil. Cómo adaptar la oferta a la TV en movilidad*. Encuentro Televisión en Movilidad. San Sebastián, diciembre.
- GONZÁLEZ SOLAS, Javier (2002): *Identidad visual corporativa. La imagen de nuestro tiempo*. Madrid: Síntesis.
- GUAL, Jordi y RICART, Joan Enric (2001): *Estrategias empresariales en Telecomunicaciones e Internet*. Madrid: Fundación Retevisión.
- GRAHAM, Andrew y DAVIES, Gavyn (2009): *Broadcasting, Society and Policy in the Multimedia Age*. Luton: University of Luton Press.
- HUGHES, Andrew: Content costs and pricing models in the Internet age. *Business Information Review*, 18, diciembre, pp. 5-10.
- IRIGARAY, Fernando. (2012): *Periodismo digital en el paradigma de transición*. Buenos Aires: Fundación La Capital.
- KLOBAS, Jane (1998): The virtual supplí chain: a view of information flows, Business structures and Business oportunities. *Business Information Review*, 15, pp. 185-192.
- KRIPPENDORFF, Klaus (1985): *Content analysis. An introduction to its Methodology*. Beverly Hills: Sage Publications.
- LARA, Pablo y MARTÍNEZ, José Ángel (2002): Comercio electrónico: la fidelización del usuario. *El profesional de la información*, 6, 11, pp. 408-420.
- LERMA, Antonio (2010): Convergencia de la televisión con Internet. Estudio de la televisión y su implantación en la Web. II Congreso Internacional Comunicación 3.0, 4 y 5 de octubre. Salamanca: Universidad de Salamanca.

- LI, Charlene y BERNOFF, Josh: (2008): *El mundo Groundswell. Cómo aprovechar los movimientos sociales espontáneos en la Red*. Barcelona: Urano.
- LICKLIDER, Joseph (1965): *Libraries of the Future*. Cambridge: The MIT Press.
- LÓPEZ GARCÍA, Guillermo (2005): *Modelos de comunicación en Internet*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- LÓPEZ GARCÍA, Guillermo (2006): *El audiovisual en Internet: de la marginalidad a la convergencia multimedia*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- LÓPEZ GARCÍA, Guillermo (2008): *Las informaciones de las televisiones en Internet: Análisis de las páginas web de Telecinco y Antena 3*. Valencia: Universidad de Valencia.
- LÓPEZ GARCÍA, Xosé (2004): Nuevos perfiles de los periodistas en la sociedad de la información. AAVV: *La comunicación: nuevos discursos y perspectivas*. Madrid: Edipo, pp. 600-630.
- LÓPEZ, Miguel y BOLAÑOS, Piedad (2003): *Los géneros argumentativos*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- LÓPEZ VIDALES, Nereida; PEÑAFIEL SAIZ, Carmen (coordinadoras) (2003): *Odisea 21. La evolución del sector audiovisual. Modos de producción cambiantes y nuevas tecnologías*. Madrid: Fragua.
- MACÍA, Pedro (1981): *Televisión hora cero*. Madrid: Erisa.
- MAGRETTA, Joan (2002): La importancia de los modelos de negocio. *Harvard Deusto Business Review*, 110, pp. 28-35.
- MANDEL, Michael (2001): *La Depresión de Internet*. Madrid: Pearson Educación.

- MATTELART, Armand (1997): Utopía y realidades del vínculo global. Para una crítica del tecnoglobalismo. *Diálogos de la Comunicación*, 50, 1, pp. 10-25.
- MARINA, José Antonio (2005): *Elogio y refutación del ingenio*. Barcelona: Anagrama.
- MARKOFF, John (2006): Entrepreneurs See a Web Guided by Common Sense. *The New York Times*, 12 de noviembre.
- MCLUHAN, Marshall (1969): *La galaxia Gutenberg*. Madrid: Aguilar.
- MEROÑO, Ángel Luis y SABATER, Ramón (2003): Valoración del nivel de negocio electrónico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 12, 1, pp. 9-22.
- MESO AYERDI, Koldo (2006): *Introducción al Ciberperiodismo*. Bilbao: Universidad del País Vasco.
- MESO AYERDI, Koldo y DÍAZ NOCI, Javier (2005): Perfil profesional de los periodistas. SALAVERRÍA, Ramón (coordinador): *Cibermedios*. Sevilla: Comunicación Social, pp. 257-278.
- MICÓ, Josep Lluís y MASIP, Pere (2008): Recursos multimedia en los cibermedios españoles. *Trípodos*, 23, pp. 89-105.
- MILLÁN PAREDES, Tatiana (1994): *Grandes espacios tecnológicos & Grandes vacíos televisivos: Análisis del comienzo de la televisión por cable en España*. Badajoz: Marcipa.
- MORENO HERRERO, Isidro y GARCÍA SERRANO, José Antonio (2006): Nuevas pantallas: otras formas de comunicar en el siglo XXI. *Educación Siglo XXI*, 24, pp. 123-150.
- NAFRÍA, Ismael (2008): *Web 2.0 El usuario, el nuevo rey de Internet*.

Madrid: Síntesis.

NIETO TAMARGO, Alfonso (1973): *La empresa periodística en España*. Pamplona: Eunsa.

PARRA VALCARCE, David (2008): De Internet 0 a Web 3.0: un reto epistemológico para la comunidad universitaria. *Anàlisi*, 36, pp. 65-78.

PARRA VALCARCE, David (2008): Ciberperiodismo móvil: El peso específico de la cuarta pantalla en el panorama informativo internacional. *Re-Presentaciones*, número 4, pp. 73-91.

PARRA VALCARCE, David y HERRERA FRAIRE, José María (2003): *La publicidad no es sólo para ricos*. Madrid: McGraw-Hill.

PARRA VALCARCE, David y ÁLVAREZ MARCOS, José (2004): *Ciberperiodismo*. Madrid: Síntesis.

PAVLIK, John (2005): *El periodismo y los nuevos medios de comunicación*. Barcelona: Paidós.

PEREBINOSSOFF, Philippe; GROSS, Brian; y GROSS, Lynne S. (2005): *Programming for TV, radio & the Internet. Strategy, development & evaluation*. Burlington: Focal Press Publications.

PÉREZ SILVA, Javier (2000): *La televisión ha muerto. La nueva producción audiovisual en la era de Internet: la tercera revolución industrial*. Madrid: Gedisa.

PÉREZ TORNERO, José Manuel (1994): *La comunicación y Educación en la sociedad de la Información*. Barcelona: Paidós.

PINILLOS Y SUÁREZ, Pedro (1975): *La empresa informativa. Prensa, radio, cine y televisión*. Madrid: Ediciones del Castillo.

PISCITELLI, Alejandro (1997): Noticias e información a la medida ¿Sueño

o ilusión? *Comunicación*, 99, pp. 40-49.

PISCITELLI, Alejandro (1998): *Post/televisión. Ecología de los medios en la era de Internet*. Buenos Aires. Paidós Contextos.

POLO, Fernando (2006): Notoriedad ¡por un tubo! *Interactiva*, 72, pp. 10-14.

PRADO VÁZQUEZ, David de: *Los contenidos en Internet: importancia y recomendaciones*. Madrid: Microsoft. Centro de Empresas y Profesionales.

RAMONET, Ignacio. (2002): *La post-televisión, multimedia, Internet y globalización económica*. Barcelona: Icaria.

REQUENA SANTOS, Félix (1989): El concepto de red social. *Revista de Investigaciones Sociológicas-REIS*, 48, pp. 137-152. Disponible en: [http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS\\_048\\_08.pdf](http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_048_08.pdf). [Fecha de consulta: 17 de septiembre de 2012].

RIDDERSTRALE, Jonas y NORDSTRÖM, Kjell (2000): *Funky Business*. Londres: University of London.

RODRÍGUEZ BARBA, María Dolores (2006): *El Mercado de la televisión se fraccionó ante la realidad digital*. Madrid: APM.

ROJO VILLADA, Pedro Antonio; HELLÍN ORTUÑO, Pedro Antonio; y SAN NICOLÁS ROMERA, César (2008): El modelo de negocio en Internet de la radio española. *Revista Científica de Información y Comunicación*, 5, pp. 288-235. Disponible en: <http://institucional.us.es/revistas/comunicacion/5/09rojo.pdf>. [Fecha de consulta: 22 de mayo de 2012].

SABINE, George (1980): *Historia de la teoría política*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.

SALAVERRÍA, Ramón (coordinador) (2005): *Cibermedios: El impacto de Internet en los medios de Comunicación en España*. Sevilla: Comunicación Social.

SALAVERRÍA, Ramón y GARCÍA AVILÉS, José Alberto (2008): La convergencia tecnológica en los medios de comunicación: retos para el periodismo. *Trípodos*, 23, pp. 31-47.

SALAVERRÍA, Ramón y NEGREDO, Samuel (2008): *Periodismo Integrado. Convergencia de medios y reorganización de redacciones*. Barcelona: Sol90media.

SHAPIRO, Carl y VARIAN, Hal R. (2000): *El dominio de la información. Una guía estratégica para la economía de la Red*. Madrid: Síntesis.

SIMMEL, Georg (1986): *Sociología 1. Estudios sobre las formas de socialización*. Madrid: Alianza Editorial.

SUED, Gabriela (2010): Pensando a Facebook. Una aproximación colectiva por dimensiones. PISCINELLI, Alejandron (compilador): *El Proyecto Facebook y la postuniversidad. Sistemas operativos sociales y entornos abiertos de aprendizaje*. Barcelona: Ariel, pp.59-70.

TALLÓN GARCÍA, José (1981): *Empresa y empresario de la información*. Madrid: Dossat.

TEJEDOR, Santiago (2007): *La enseñanza del ciberperiodismo*. Sevilla: Comunicación Social.

THE COCKTAIL ANALYSIS (2010): *Televidente 2.0*. Madrid: The Cocktail Analysis.

THE COCKTAIL ANALYSIS (2011): *Análisis de tendencias*. Madrid: The Cocktail Analysis.

- TOUCHARD, Jean (1979): *Historia de las ideas políticas*. Madrid: Tecnos.
- TUBELLA i CASADEVALL, Imma; TABERNERO, Carlos; DWYER, Vicent (2008): *Internet y televisión: la guerra de las pantallas*. Barcelona: Ariel.
- UGARTE, David De (2007): *El poder de las redes. Manual ilustrado para personas, colectivos y empresas abocados al ciberactivismo*. Barcelona: El Cobre Ediciones.
- VARELA, Juan (2005): Periodismo participativo: el Periódico 3.0. AAVV: *Blogs*. Madrid: ESIC, pp. 77-164.
- VILLABONA, Jorge y HERRERA, Ángel María (2008): *15 años de Internet*, Madrid: Alianza Editorial.
- WIMMER, Roger D. y DOMINICK, Josep R. (1996): *La investigación científica en los medios de comunicación*. Barcelona: Bosch.
- ZUBIRI, Xavier (1988): *Cinco lecciones de filosofía*. Madrid: Alianza Editorial.





### 3. SITIOGRAFÍA

<http://www.adn.es> [Fecha de consulta: 29 agosto de 2012].

<http://www.aede.es/Upload/Noticias/62.doc> [Fecha de consulta: 7 septiembre de 2012].

<http://www.aedemo.es> [Fecha de consulta: 13 septiembre de 2012].

<http://www.aimc.es> [fecha de consulta: 7 julio 2012].

[http://www.apmadrid.es/images/home/observatorio\\_APM\\_9marz09.pdf](http://www.apmadrid.es/images/home/observatorio_APM_9marz09.pdf)  
[Fecha de consulta: 9 octubre de 2012].

<http://www.antena3.com> [Fecha de consulta: 9 noviembre de 2012]

<http://www.antena3noticias.com> [Fecha de consulta: 21 noviembre de 2012]

[http://www.antena3.com/a3tv\\_2004/documentos/0705%20DOSSIER30.pdf](http://www.antena3.com/a3tv_2004/documentos/0705%20DOSSIER30.pdf)  
[Fecha de consulta: 19 diciembre de 2012].

<http://www.captura.org> [Fecha de consulta: 21 diciembre de 2012].

<http://www.amt.es> [fecha de consulta: 27 diciembre de 2012].

<http://www.casaeditorialeltiempo.com> [Fecha de consulta: 6 noviembre de 2012].

<http://www.cincodias.com> [Fecha de consulta: 7 diciembre de 2012].

<http://www.congresoperiodismo.com> [Fecha de consulta: 4 noviembre de 2012].

<http://www.cuatro.com> [Fecha de consulta: 17 de dicimebre de 2012].

<http://www.elcorreodigital.com> [Fecha de consulta: 30 noviembre de 2012].

<http://www.elcomerciodigital.com> [Fecha de consulta: 9 diciembre de 2012].

<http://www.elconfidencial.com> [Fecha de consulta: 14 de diciembre de 2012].

<http://www.elmundo.es> [Fecha de consulta: 31 diciembre 2012].

<http://www.elperiodico.com> [Fecha de consulta: 29 diciembre de 2012].

<http://www.eltiempo.com> [Fecha de consulta: 21 diciembre de 2012].

<http://www.elsemanaldigital.com> [Fecha de consulta: 1 diciembre 2012].

<http://www.europafm.es> [Fecha de consulta: 19 diciembre de 2012].

<http://www.europa.eu.int/ISPO/convergencegp/97623es.pdf> [Fecha de consulta: 6 julio de 2012].

<http://www.expansion.com.com> [Fecha de consulta: 17 septiembre de 2012].

<http://www.formulatv> [Fecha de consulta: 27 noviembre de 2012].

<http://www.grupoantena3.com> [Fecha de consulta: 31 diciembre 2012].

<http://www.informacion.es> [Fecha de consulta: 7 diciembre de 2012].

<http://www.impulsatdt.es> [Fecha de consulta: 7 noviembre de 2012].

<http://www.larazon.es> [Fecha de consulta: 24 diciembre de 2012].

<http://www.lavanguardia.es> [Fecha de consulta: 28 diciembre de 2012].

<http://www.libertaddigital.com> [Fecha de consulta: 29 diciembre de 2012].

<http://www.mediapro.es> [Fecha de consulta: 17 noviembre 2012].

<http://www.mundoplustv> [Fecha de consulta: 3 noviembre de 2012].

<http://www.ondacero.es> [Fecha de consulta: 29 diciembre de 2012].

<http://www.ojdinteractiva.ojd.es> [Fecha de consulta: 22 diciembre de 2012].

<http://www.periodistas21.blogspot.com/> [Fecha de consulta: 13 diciembre de 2012].

<http://www.periodistadigital.com> [Fecha de consulta: 18 diciembre de

2012].

<http://www.planeta.es> [Fecha de consulta: 1 de diciembre de 2012].

<http://www.prisa.com> [Fecha de consulta: 7 diciembre de 2012].

<http://www.publico.> [Fecha de consulta: 7 de junio de 2012].

<http://www.radiodigitalterrestre.com> [Fecha de consulta: 29 julio de 2012].

<http://www.rtve.es> [Fecha de consulta: 27 diciembre de 2012].

<http://www.sofresam.com> [Fecha de consulta: 8 julio de 2012].

<http://www.sogecable.com> [Fecha de consulta: 30 noviembre 2012].

<http://www.telecinco.es> [Fecha de consulta: 31 diciembre 2012].

<http://www.televisionarium.com> [Fecha de consulta: 23 octubre de 2012].

<http://wwwtelevisiondigital.electronica.net> [Fecha de consulta: 11 octubre de 2012].

<http://www.uc3m.es> [Fecha de consulta: 7 noviembre de 2012].

<http://www.uteca.es> [Fecha de consulta: 15 noviembre de 2012].

<http://www.unav.es> [Fecha de consulta: 10 octubre de 2012].

<http://www.vertele.com> [Fecha de consulta: 31 diciembre de 2012].

<http://www.xataca.com> [Fecha de consulta: 17 octubre de 2012].







## **ANEXOS**





## **Entrevista Alfredo Peña**

### **Director Área Multimedia de *laSexta***

**¿Cual es la apuesta online de *laSexta* y en qué se diferencia de la del resto de cadenas generalistas?**

Se centra en tres pilares y no tiene una gran diferencia con el resto de las webs de las cadenas españolas. El primer pilar es el elemento de promoción. Un servicio a los usuarios que llegan a consultar el site para conocer mejor las series y las películas de la cadena. El segundo es el grueso de usuarios que llegan a ver todos los vídeos que ofrece el servicio web de la cadena. Actualmente ofrecemos la señal en directo de todos los programas de producción propia y todos los deportes sobre los que tenemos derechos. Ofertamos el vídeo bajo demanda en el formato de programas completos o de vídeos editados. El tercer punto importante es la participación de los usuarios no sólo en la web, sino porque por la naturaleza de los productos de actualidad y de humor, son muy dados a que la gente participe directamente en ellos con propuestas como enviar imágenes de los usuarios a programas concretos o incluso que llegue a chatear. Los tres pilares son información, contenido bajo demanda y en directo de las producciones propias, y participación y fidelización.

**En los años de vida de la web de la cadena, ¿Cuáles han sido los momentos más importantes?**

Dos fundamentalmente. El primero, además de poner en marcha una cadena de televisión, nadie se ocupó de un negocio como la web. Con el primer Eurobasket que transmitió *laSexta*, un grupo de pioneros a los que no les correspondía la responsabilidad en el área multimedia, empujaron para crear una web que se denominó [www.balonsexta.com](http://www.balonsexta.com) . Se demostró potencial en la oferta online dentro de la propia cadena y obtuvo el premio del público en Yahoo como mejor web de evento deportivo.

Fue el debut de Sara Carbonero ante las cámaras a través de un videoblog solamente para la web en ese campeonato.

Coincidiendo con ese momento, se potencia el departamento multimedia, y se lanza el primer proyecto que era una nueva [www.sexta.com](http://www.sexta.com) con un portal de vídeo bajo demanda que se denominó [www.misextatv.com](http://www.misextatv.com) y que tenía como principal aliciente o diferenciación la calidad del vídeo. Se apostó desde el primer momento por una gran calidad de imagen. El segundo momento clave se produjo con el salto de calidad del que he hablado anteriormente. A partir de entonces la web no ha parado de evolucionar. En lugar de crear un proyecto, vivir de él y años más tarde plantearse uno nuevo, se siguió la estrategia de seguir añadiendo y retirando continuamente contenidos, de manera que la oferta actual no tiene nada que ver con aquella que se lanzó en el año 2008. Nunca lanzamos el anuncio de una nueva web porque todo ha sido una evolución constante.

**¿La oferta que actualmente realiza el canal es infinitamente superior a la ofrecida en los primeros momentos?**

La web de *laSexta* tiene una gran ventaja: la facilidad de entrar y navegar por ella. Estamos en constante mejora. Básicamente la página tiene una gran portada que es [www.lasexta.com](http://www.lasexta.com) sin duda el escaparate general de todo, y en el que es difícil organizar la información porque se mezclan todo tipo de contenidos. En su momento, cuando la cadena tenía los derechos de la Fórmula Uno, la promoción del pantallazo de los martes o de programas como *Buenafuente* o *Sé lo que hicisteis*. De esa portada el usuario puede dirigirse al portal de cada uno de los programas manteniendo la misma estructura de navegación, a pesar de estar tematizados para cada programa.

**¿Cómo tiene laSexta separados sus contenidos multimedia?**

A través de dos URL distintas, [www.lasextanoticias.com](http://www.lasextanoticias.com) y [www.lasextadeportes.com](http://www.lasextadeportes.com) Se decidió hacer esto porque nacieron con la vocación de que

cada usuario pudiese acceder directamente a su contenido preferido, y también por el interés de la cadena de que sus webs pudieran competir con los grandes en vista de los potentes contenidos que se ofrecen. Actualmente nos penaliza, desde el punto de vista de las audiencias, tener dos URL distintas. El mejor ejemplo de lo que estoy diciendo es el de *RTVE* que tiene la misma URL separada con barra y no tiene problemas para que se le contabilice la totalidad de usuarios bajo la misma marca, a pesar de tener bajo la misma marca *RNE* y otros servicios.

### **¿Qué le hace diferente a la web de *laSexta*?**

Los contenidos. Son muy potentes en deportes en directo, incluso aquellos que no se suelen dar en televisión. Hemos sido pioneros en muchas cuestiones. Por ejemplo, cuando teníamos los derechos de la Fórmula Uno, dábamos los entrenamientos libres. Nadie, ninguna cadena en el mundo lo había hecho anteriormente. Nos diferenció del resto, convirtiéndose en un contenido muy demandado. Campeonatos de baloncesto como el Mundial o el Eurobasket se ofrecieron íntegros en la web, mientras la cadena solamente semifinales y la final.

### **La calidad del vídeo también es un punto fuerte en la oferta multimedia de *laSexta*.**

El vídeo que ofrecemos lo denominamos HD web. Tiene 720 puntos y, aunque no llega a la calidad del ofrecido en televisión, tiene una gran calidad.

### **¿Cuál es el perfil del usuario web de *laSexta*?**

Muy distinto al de la cadena de televisión. Es el mismo de los programas inclinándose a la franja más joven aunque la oferta web de *laSexta* se está popularizando muchísimo en todas las franjas de edad. El usuario entiende cada vez más que tiene disponible los contenidos cuando los quiera consumir a través de la web, por

eso la página crece en todas las franjas de edad. El target es el mismo que el de la televisión.

**Las audiencias en la web. ¿Son importantes para una cadena que cuenta con una página en constante evolución y crecimiento?**

A los directivos de la cadena les obsesiona el dato de los vídeos vistos. El dato de usuarios es muy importante, pero no compiten tanto como el de vídeos vistos que es donde insertan la publicidad que les permite seguir adelante. Estamos intentando mejorar el ratio de visitas por usuario y de vídeos vistos por cada visita. Todas las cadenas están en crecimiento constante, y laSexta especialmente.

**En cuanto a contenidos, ¿Qué novedades tiene previsto presentar *laSexta* a través de su página web?**

Se lanzará un portal de cine al tener la cadena un gran contenido en ese apartado y un público muy fiel a través de [www.todocine.com](http://www.todocine.com). Los proyectos online siguen ilusionando en la cadena, sobre todo los dirigidos al PC. Se trabaja también en un proyecto multiplataforma dirigido a todo tipo de tecnología conectada a Internet y al televisor principal de la casa. Representará, sin duda, un antes y un después en el consumo bajo demanda y se trabaja en la movilidad de [www.lasexta.com](http://www.lasexta.com)

**Andrés Gil**

**Director [www.adn.es](http://www.adn.es)**

**Una edición digital de un periódico gratuito surge como servicio público o para traer otro perfil de lector**

Se llamó en un principio [www.diarioadn.com](http://www.diarioadn.com) y comenzó su andadura unas semanas antes que la edición el papel (marzo 2006). La estructura del periódico dependió siempre de Barcelona, donde se encontró siempre la redacción central y el director, teniendo en Madrid una pequeña redacción al frente de la cual estaba un redactor-jefe, Miguel López Iturriaga que también era el máximo responsable de [www.diarioadn.com](http://www.diarioadn.com).

A los pocos meses de su nacimiento se intentó hacer una apuesta online mayor y más potente, poniendo en marcha en el verano del año 2007 [www.adn.es](http://www.adn.es). Ya no se trataba de una web de Editorial Página Cero, la editora del periódico en papel, y pasa a pertenecer a Planeta Medios Digitales.

En ese momento, Juan Varela es nombrado director, teniendo a su cargo una redacción con entidad propia y convirtiéndose en un periódico digital muy potente con redacción central en Madrid.

Planeta se convirtió en propietario mayoritario, y en las ediciones regionales *ADN* se asoció con cabeceras regionales.

**¿El primer momento de crisis para la edición digital del periódico llegó con la desvinculación de Juan Varela en el año 2007?**

Sí. Al desvincularse del proyecto la potencia que éste tenía comenzó a desaparecer. Nuria Padrós se puso al frente del nuevo proyecto en el inicio del año 2008, un periodo de transición porque a comienzos del 2009 el Grupo Planeta comenzó

a realizar desinversiones económicas y esto afectó tanto la calidad como el trabajo de la redacción. Ante la falta de competitividad, [www.adn.es](http://www.adn.es) volvió a los orígenes con una web que dependía de la redacción del periódico en papel, con una estructura muy limitada y dependiendo de Barcelona.

**Realmente ¿Qué quería hacer la empresa con [www.adn.es](http://www.adn.es)?**

La empresa quería hacer un medio de comunicación en diferentes plataformas. Una era el papel y otra a través de Internet. Antes de la crisis económica se realizó una apuesta firme, incluso por ADN TV, que era la televisión del periódico por Internet con vídeos propios y con un estudio dónde se grababan las entrevistas y se realizaban los informativos. Todo ese proyecto se fue olvidando por la crisis y por los altos costes que tenía.

**Con la desaparición del proyecto [www.adn.es](http://www.adn.es) ¿se pasó a la fusión de la redacción papel/web?**

Sí. Hasta su cierre, cada jefe de sección del periódico ejerció también como jefe de esa misma sección en la edición digital.

La apuesta inicial fue muy costosa y tuvo muchas dificultades porque al ser un producto nuevo no se consiguió que penetrara en el público como se esperaba. Se trataba de un producto lleno de novedades que jugaba mucho con las redes sociales.

En [www.adn.es](http://www.adn.es) se tuvo la idea de cubrir las elecciones del año 2008 a través de Facebook y Twitter. Fue el primer periódico que lo hizo. Se creó una herramienta denominada Quick, un vídeo que directamente en streammer se podía ver a través de la web de [www.adn.es](http://www.adn.es).

Se realizaron apuestas y proyectos muy interesantes, pero los problemas financieros terminaron con el proyecto a finales del año 2008.

### **Cuales eran los pilares de [www.adn.es](http://www.adn.es)?**

Primero lo informativo. Lo segundo la participación en redes sociales y lo tercero lo audiovisual. [www.adn.es](http://www.adn.es) ofreció al mercado introducir herramientas que por aquel entonces no se conocían como, por ejemplo la citada anteriormente Quick. Fue un medio que se dedicó a realizar reportajes exclusivos para Internet. Estuvo siempre a la vanguardia de las nuevas tecnologías. El diseño de la página web de Antena 3 Televisión y la de *Onda Cero Radio* fueron creadas por las mismas personas que desarrollaron la de [www.adn.es](http://www.adn.es).

### **¿Y ahora?**

Se trata de un proyecto muy barato con pocos medios y muchas limitaciones. Se caracteriza por ofrecer información de última hora y por entrevistas en profundidad a personajes de la actualidad. Incluye todos los días informaciones relacionadas con el movimiento en la Red través de la primera sección de un Community Manager en la prensa europea y desde el 18 de octubre de 2011, la publicación cuenta con aplicaciones para iPhone y iPad.





## **Ángel Luis de Santos**

**Redactor-Jefe** [www.larazon.es](http://www.larazon.es)

### **¿Por qué se creó la página?**

Por la necesidad de tener, como el resto de periódicos de tirada nacional, una página web. Primero se vio la necesidad de estar, y después se fue fijando el proyecto en el día a día.

En un primer momento, la página web de *La Razón* lo único que ofrecía era una versión del papel en Internet. Nació sin prácticamente actualización. Se trataba de una versión digital de la versión en papel, pero poco a poco se fue convirtiendo en un ente autónomo.

Actualmente el periódico se sigue volcando, pero la web tiene vida propia. Se actualiza al instante y el volcado del diario se realiza por la noche para que los usuarios puedan ver a primera hora de la mañana las informaciones que aparecen en la edición impresa.

### **¿Cuales son los pilares en los que se sustenta la web del diario *La Razón*?**

La primera la noticia de agencia que permite la actualización al instante. La segunda las noticias que salen de la propia redacción. Aún no existe una redacción totalmente integrada. No se tiene mentalidad de web. La tercera es que cada día se hacen uno o dos reportajes de elaboración propia.

Se pretende dotar cada día de mayor fuerza y relevancia al contenido propio, y se trabaja fundamentalmente el reportaje que le dotan de un añadido que no suelen llevar en la edición de papel.

### **¿Qué características tiene?**

En el año 2008 se apostó por un diseño que es distinto al del resto de webs informativas. Se trata de una web hecha por cajas. En el resto de periódicos, las noticias mandan. Para nosotros, las cajas son móviles. Se ordena por secciones. Es una web que se puede personalizar. El lector puede colocar las noticias que más le interesen y desechar otras. Por ejemplo, si a un lector no le gustan los toros, puede suprimir la página que contiene esa información.

### **Desde el punto de vista informativo, ¿cuál fue el punto de inflexión para la página?**

El terremoto de Japón supuso un hito. Fue una de las más seguidas por la información tan extensa que se ofreció de la catástrofe. Se convirtió en la información más seguida del año. Eso hizo que los responsables de la página llegasen a cambiar el diseño de las noticias sobre el terremoto, dándole muchas más importancia informativa al suceso. Después de la experiencia, se decidió rediseñar la página.

### **Se comenzaron a realizar cambios desde principios del año 2011**

Se trata de un diseño muy flexible. La importancia de la noticia se puede adaptar a la web. Ese es el gran objetivo. La web de *La Razón* va paralela a la línea del periódico en papel, pero es independiente. Se permite dar ejemplo de algunos temas que el periódico no da, pero dentro de la misma línea editorial. El criterio de las noticias es independiente y la actualización de ellas es constante. Cada diez minutos hay una actualización.

En cuanto a la noticia de apertura, ésta se cambia durante el día entre cuatro y cinco veces y según se va desarrollando, se va modificando su enfoque. La idea es tener una página web lo más dinámica posible. Que el lector vaya mostrando cosas nuevas

cada vez que entre en ella.

### **¿Cual es el organigrama de la página?**

El redactor-jefe es el máximo responsable de la web y depende directamente del director y del jefe de información aunque con libertad e independencia en los contenidos. Se crea realiza la reunión de redacción y se llega al acuerdo de los temas a tratar. La web está diariamente dentro de la estructura informativa del periódico.

### **¿Existe la sinergia de grupo?**

El Grupo Planeta con presencia en medios como la televisión y la radio tiene el gran talón de aquiles en la sinergia de grupo. Simplemente no existe más allá de temas puntuales que se producen por la buena voluntad de personas concretas.

Desde que *La Razón* está en *Orbyt*, sí se ha llegado a un acuerdo con Antena 3 Televisión para incluir una caja en [www.larazon.es](http://www.larazon.es) de vídeos de los informativos de la cadena. Lo comento porque es un caso excepcional. Sin duda, se debería aprovechar la sinergia con la creación de un equipo u organismo común que tratase de unificar los contenidos, incluso en redes sociales.

### **¿Y la presencia en las redes sociales?**

La web de *La Razón* está trabajando en redes sociales, Ha comenzado un poco más tarde que el resto de periódicos nacionales, pero estamos presentes. Sobre todo se trabaja en Twitter. Prácticamente se twitteen el 80 por ciento de las noticias de la página. La cifra de seguidores no es muy alta, pero si ascendente. Crecen muy deprisa. En Facebook también estamos presentes.

### **¿Ha sido positiva la evolución de la página web dentro de la empresa?**

Los primeros años era una sección residual, con poca gente. En el año 2008

comenzó un claro proceso de potenciación del proyecto. Se comenzó a dotar de web personal cualificado y de medios. Desde ese momento, funciona como una web puramente informativa. Hasta ese momento era un reflejo de la edición de papel con muy poca o nula actualización.

Desde principios del año 2011 está creciendo de manera clara. Ahora lo que se quiere es tener una web muy parecida a la del resto de grandes periódicos.

El usuario de nuestra página es distinto al que sigue la edición en papel. Es más amplio y lo que le hace diferenciador es el enfoque que quiere de las noticias. Desde Google News, desde Twitter, desde Facebook, a través de enlaces externos es cada vez mayor el número de personas que entran en [www.larazon.es](http://www.larazon.es)

Las redes sociales acercan a la página a un público que en condiciones normales no entraría en la web de *La Razón* por ideología, por edad ... y que sin embargo sí lo hace porque encuentra noticias que le interesan.

## **Francisco Asensi**

### **Director Nuevos Negocios *RTVE***

**La nueva Ley de la radiotelevisión pública y el mandato marco parlamentario fueron los que hicieron posible que *RTVE* estuviera presente también en los nuevos medios**

Se quiso hacer eco de los cambios que se estaban produciendo a nivel global en todo el mercado. La ley es del año 2006 y al año siguiente se cierra el mandato marco de *RTVE*, y se colocan los primeros pilares para construir el proyecto. Con Luis Fernández al frente de la corporación se inicia ese proyecto. Hasta entonces, solamente existía un pequeño trabajo con una web corporativa porque *RTVE* siempre tuvo vocación de realizar un gran portal que fuese un gran referente en los contenidos audiovisuales en español.

#### **¿Qué necesitó el nuevo proyecto para comenzar su andadura?**

La creación de un departamento específico. Lo inicia Rosalía Lloret y se produce un cambio organizativo total. Hasta ese instante, la web de *RTVE* dependía del departamento de comunicación. Con la creación de la dirección de interactivos, adquiere una relevancia superior. Es más una declaración de intenciones de la corporación. Se convierte en el tercer gran medio y se coloca al mismo nivel que la televisión y la radio.

**Se llegó a formar un equipo de expertos en medios digitales y se abrió un concurso-oposición para cubrir las necesidades del proyecto.**

Ese equipo definió cómo sería el desarrollo de *RTVE* en el medio interactivo. Se tenía como referente la *BBC* o los modelos ya existentes en Estados Unidos, cómo se

estaban volcando las televisiones en el medio audiovisual. *RTVE* se hace eco de lo que está pasando en el mercado.

**¿Cómo llega *RTVE* a adelantarse en España a lo que está necesita el mercado y los nuevos usuarios de la Red?**

Observamos que la audiencia consume los contenidos de otra manera y quiere tener un mayor control. La televisión ha evolucionado hacia algo puramente lineal. La piedra angular de todo el proyecto es la web [www.rtve.es](http://www.rtve.es) Esa página tiene que ser capaz de dar transversalidad, es decir, no se trata de llevar la televisión a Internet, no se trata de volcar los contenidos televisivos a la web. Se trata de crear algo novedoso, se trata de llegar a la audiencia e impactarla de diferentes maneras.

**¿Aportará el proyecto transversalidad a todos los contenidos que fluctúan de un medio a otro?**

De la radio a la televisión, de la televisión a la radio, de la televisión a la web, de la web a los otros dos medios e incluso se piensa en cómo la web puede aportar algo nuevo a la televisión y ala radio. Ese es uno de los requisitos del proyecto. Se tiene muy en cuenta en ese momento algo que resultaría fundamental en la televisión pública: la participación en Internet está siendo muy alta. Con los pilares de transversalidad de contenidos y participación se construye un referente de contenidos.

**Dentro del gran proyecto, se realizan otros de menor calado, pero muy positivos vistos con la perspectiva que da el tiempo**

Sí. Algunos de estos pequeños proyectos han sido todo un éxito. Recuerdo en las elecciones generales del año 2007 que mediante un acuerdo con YouTube se podían enviar vídeos con preguntas directas a los candidatos, demostrando la retroalimentación entre televisión e Internet con gran éxito.

Otro caso fue la participación directa de los usuarios en la elección del candidato que representaría a España en Eurovisión. También llegamos a preguntar a través de nuestra página web a los usuarios qué series les gustaría recuperar de *RTVE*. Fueron pequeños proyectos que mostraron lo que sería el futuro macroproyecto de [www.rtve.es](http://www.rtve.es) y que se lanzó en mayo de 2008 y que cohesionó toda la estrategia de participación y puesta en valor de los contenidos. Ese es el primer gran punto de inflexión, donde otro de los pilares eran los eventos en directo online.

**La capacidad informativa de *RTVE* es otro de sus puntos fuertes, también en la página web**

Los grandes eventos se siguen por *RTVE* y era necesario reflejarlo también en la web. Darle la prioridad con todo lo que tenía que ver con la información. La web les permitió hacer la información por capas que permite profundizar y buscar información relacionada con un evento determinado. Se pone en marcha dentro de la web la primera televisión a la carta con sites de series y de información, y también la radio a la carta, donde se pueden descargar y escuchar podcast. Se trabaja también en el cambio de imagen de la corporación, aprovechando ese momento para hacer estudios de usabilidad, superando la respuesta de los usuarios las mejores previsiones.

**El contenido infantil es otro de los pilares de *RTVE*. ¿También lo será en la web?**

Sin duda. El contenido dirigido a los más pequeños es una seña de identidad de *RTVE*. ¿Cómo se creaba una web en Internet para los niños que fuera segura y dónde los padres pudiesen tenerla controlado? Se opta por un bloque muy cerrado, enlazado con el resto de la site: el portal *Clan*. Se produjo un debate interno sobre si debía ser otra marca o no. Finalmente se decidió que la marca *Clan*, ya conocida fuese la cabecera de todo el contenido infantil.



Con este proyecto se consigue ganar la confianza de los padres y actualmente, además de ser un referente, existen en él 127 series publicadas. También se pone en marcha una red social para niños. Es muy cerrada, donde los mensajes están predefinidos y donde los que se registran son los padres. A mediados del año 2011 había 400.000 registrados en esa red.

**Los deportes han sido siempre otro referente informativamente hablando para RTVE. ¿Qué papel juegan en la página web?**

Son fundamentales. Las Olimpiadas de Pekín sirvieron para mostrar todo el potencial que tenía Internet para cubrir un evento tan esencial como son unos Juegos Olímpicos. Se creó una red social específica denominada *La Villa* y que permitía la interacción directa de los usuarios con los atletas que estaban en la villa olímpica. Se realizó desde el departamento multimedia de RTVE un gran despliegue con tres community manager desplazados a Pekín.

Debido a la diferencia horaria, toda la audiencia que no podía ver en directo las pruebas tenía la posibilidad de hacerlo a lo largo del día a través de la web. En ese momento un gran impacto lo representaron los móviles que llegaron a tener 140.000 conexiones simultáneas en algunos momentos. Eso marcó la estrategia en móviles de RTVE. Se demostró que Internet iba en esa dirección y que los dispositivos móviles eran una manera de llevarse tu contenido en el bolsillo. Todo lo que se realizó sobre los Juegos Olímpicos fue el respaldo definitivo. Se comprobó que Internet era una pieza fundamental para llevar el contenido a los medios interactivos.

**¿Qué cambios supuso la ley de financiación?**

Al inicio del proyecto existió un plan de negocio que se vio truncado con la aprobación de la ley de financiación. El vídeo online con la cantidad de archivo de que dispone TVE había despertado el interés de muchos anunciantes y agencias. Con esta

ley todo se vino abajo. Se produjo un reajuste ante la ausencia de publicidad en la web aunque poco traumático ya que no se había puesto aún en marcha. La actual oferta de televisión a la carta de *RTVE* es un supercontenedor de contenidos que es un sistema de consumo de televisión a la carta non stop, donde el usuario puede encontrar todo lo que busca.

### **¿Qué ha supuesto el lanzamiento de la televisión a la carta de *RTVE*?**

Ha dado una dimensión de mercado online muy superior a la que había tenido hasta ese momento la corporación. El consumo de vídeo está disparado con una media de una hora de consumo por usuario, con una media de tres vídeos consumidos por usuario. Son datos superiores a YouTube. Actualmente los usuarios únicos de [www.rtve.es](http://www.rtve.es) superan los doce millones.

### **¿Qué papel juegan las redes sociales en este proyecto?**

Son otro de los pilares del proyecto multimedia de *RTVE*. Facebook es la red social dónde está la mayor parte de la audiencia de *RTVE*. A nivel europeo, hemos sido el primer broadcaster que lanzó una emisión en directo seguida por Facebook, que fue la carrera inaugural del mundial de motociclismo en categoría de Moto GP el año 2009. También se integró un informativo diario con Facebook, la 2 Noticias con Mara Torres. Ningún informativo del mundo se había atrevido a hacerlo. Facebook se lo había propuesto a la *CNN*, pero no vieron clara la apuesta. Ha sido algo que ha tenido un gran éxito y actualmente, además de consolidarse es un producto muy apreciado y querido por la audiencia.

### **¿Y los blogs?**

Como herramienta de participación son otro de los rasgos característicos de [www.rtve.es](http://www.rtve.es). Los equipos de los informativos de *TVE* cuentan a los usuarios historias

que existen detrás de cada noticia. Los corresponsales entran mucho más en el detalle de cada reportaje o información. Actualmente en *RTVE* se cuenta con 191 blogs activos.

## **Entrevista Francisco Sierra Hernando**

### **Director del Área Multimedia de Antena 3 Televisión**

#### **¿Cuál fue el motivo del nacimiento de la web de Antena 3 Televisión?**

La primera web surgió por la necesidad de la cadena de estar en Internet. En el año 1996 la web comenzó siendo muy básica, solamente indicaba la dirección de correo electrónico, la programación y una pequeña presentación de la cadena.

Desde el punto de vista empresarial, el primer momento importante llegó con el apogeo de la famosa “burbujapuntocom”. En ese instante se pensaba que la red iba a convertirse en un gran negocio y la estrategia que siguió Antena 3 Televisión fue, como la de todas las cadenas, errónea y se terminó teniendo que redefinir dos años más tarde todo el panorama. A partir de ese instante se comenzó a realizar una optimización total de los recursos. Se había invertido una gran suma de dinero en dos años que fueron totalmente locos.

#### **¿Tuvo Antena 3 Televisión momentos de duda con respecto al proyecto en Internet?**

Después del estallido de la “burbuja.com” a punto estuvo la cadena de cerrar su página web y dejar de apostar por la red. Había dudas y preguntas a las que nadie sabía responder. ¿Daría beneficios algún día un negocio como Internet? Fue una auténtica travesía del desierto. La alta dirección de la cadena cuestionó muy seriamente el fenómeno de Internet.

#### **¿Qué representó que en esos momentos Antena 3 Televisión fuese una empresa propiedad de Telefónica?**

Resultó fundamental. Hubo orden directa del presidente de la cadena por la que

la empresa estaba obligada a apostar por este tipo de soportes. A Telefónica le interesaba abrir camino en el negocio de la red por cuestiones comerciales, empresariales y estratégicas, y eso hizo posible que en la actualidad la apuesta web de Antena 3 Televisión sea una de las más potentes del mercado audiovisual español.

### **¿Cómo era y qué características tenían los primeros contenidos de la web de Antena 3 Televisión?**

Los primeros contenidos apenas se podían disfrutar por parte de los usuarios por las dificultades técnicas que existían. Por ejemplo el ancho de banda era insuficiente. Con el paso de los años, todas estas cuestiones fueron solucionándose.

### **¿Cuál fue el primer punto de inflexión?**

La creación de Antena 3 Interactiva. Esta empresa se constituye para controlar todo el negocio de Internet. Nace la primera redacción web de la cadena. Los servicios informativos colaboran estrechamente creando dentro de su propia redacción, una específica para trabajar en exclusiva para la web optimizando así los recursos.

Antena 3 Televisión ofrecía en su página web lo mismo que el resto de las cadenas, pero había que estar porque estaba claro que la red se había convertido en una tendencia para todas las cadenas aunque no se tenía respuesta para muchas preguntas como ¿sería Internet una línea de negocio?, ¿tendría publicidad?, ¿tendría valor para la cadena? Todo eran dudas sin respuesta.

### **Jugando un papel tan importante desde el punto de vista estratégico, ¿por qué terminó desapareciendo una empresa como Antena 3 Interactiva?**

Antena 3 Interactiva se dedicaba a explotar contenidos de televisión en Internet, pero también se dedicó a la compra de empresas relacionadas con la red. Se entró en el año 2000 en un proceso totalmente loco que llevó a la quiebra a la empresa y que puso

en riesgo toda la presencia de Antena 3 Televisión en la red. Se hizo famoso un concepto denominado empresa incubadora, y Antena 3 Televisión llegó a serlo. Se financiaban proyectos de jóvenes en Internet y la cadena compró todas las ideas futuristas que les ofrecían creyendo que serían en el futuro auténticas joyas.

### **¿Cuál fue la estrategia siguiente?**

En el año 2002 se reflexiona para poner fin a la etapa anterior de excesos y dispendios. Se vende todo lo accesorio y Antena 3 Televisión se queda solamente con el equipo justo y necesario para mantener el portal de Internet. La lógica comienza a imperar en el proyecto.

### **El Expediente de Regulación de Empleo que sufrió Antena 3 Televisión en el año 2002, ¿ralentizó el proceso de evolución y modernización del proyecto web?**

Sin duda. Todo se paraliza y de nuevo las dudas aparecen en la cúpula de la cadena. Nada evoluciona desde ese momento hasta el año 2007, momento en el que se llega al acuerdo de colaboración con YouTube.

### **¿El SIDICOM terminó siendo fundamental en el proyecto?**

Telefónica I+D colaboró con Antena 3 Televisión en el proceso de desarrollo de la web. Fueron los encargados de desarrollar el Sistema Integrado de Noticias (SIDICOM) que resultó fundamental en el proyecto. Cambió la forma de trabajo y la visión de una web con futuro dentro de la cadena. Numerosas empresas subcontratadas también participan en el desarrollo tecnológico.

### **Desde el año 2003 el Grupo Planeta es el propietario de Antena 3 Televisión, ¿Qué aportó su entrada al proyecto web?**

Significó el reajuste de organigrama, de precios, de gastos. Lo primero que hicieron fue solicitar contratos, cifras, gastos. Llegaron con la intención de cerrar la

web. Desde el punto de vista económico la división de nuevos negocios no era rentable. Después de varios debates internos, la web de Antena 3 Televisión se vuelca en el negocio de las aplicaciones móviles. Somos la primera empresa en lanzar SMS, la primera en ofrecer noticias con SMS, la primera en lanzar videoalertas con mobile TV.

En el campo de servicios hacia móviles, Antena 3 Televisión fue pionera. En el año 2003 la división de nuevos negocios negocia con Orange y Vodafone. Más tarde llega el acuerdo con YouTube que se convirtió en un punto de inflexión. El segundo se experimenta en el año 2007 con la emisión de capítulos completos después de su emisión *El Internado*. A partir de ese instante, se pone en funcionamiento un portal de vídeos, un portal de Antena 3 Noticias y otro A3.com.

### **¿Cómo se gestiona la publicidad en la web?**

Tiene dos curvas. La primera el vídeo, cada vez es más caro para los anunciantes; y la segunda, la publicidad convencional, tradicional, que es más barata. Eso determina un nuevo portal que se convertirá en el paraguas para noticias y para los nuevos canales (*Neox*, *Nova* y posteriormente *Nitro*) y, sobre todo, para trabajar la parte de Modo Salón (programas, noticias, tv movies) con una gran cantidad de audio y vídeo.

### **¿Qué representó el 11 S para la página web de Antena 3?**

Entonces no existían las redes sociales. El 11 S hace que todos los sitios web del mundo se caigan por una demanda masiva de contenidos y se detecta que la gente cuando falla una comunicación en televisión, acude inmediatamente a buscarla a Internet.

El gran cambio para la red en el 11 S en el año 2001 fue que se descubrió que todo el que quería información, acudía a Internet para conseguirla. Descubrimos también las carencias que teníamos en esos momentos. Por ejemplo, el ancho de banda era insuficiente ante la demanda de información.

### **¿Qué significó el acuerdo firmado entre Antena 3 Televisión y YouTube?**

Resultó fundamental para Antena 3 Televisión. Nosotros aportamos contenidos y YouTube nos aportó herramientas tecnológicas para destruir todo el contenido “pirata” que sea negativo. Reconviertes lo que antes era contenido ilegal en contenido promocional.

### **La situación actual de la web de Antena 3 Televisión**

El consumo de minutos siguiendo la curva de edades dice que los mayores de 65 años cada vez consumen más televisión y los jóvenes cada vez consumen menos porque todo lo que quieren lo tienen en Internet. La entrada de Internet en el televisor. Ese es el gran monstruo que aún no ha despertado. Es el gran peligro para las televisiones que por el momento le han negado los contenidos. El peligro está dentro de la televisión. En el mismo aparato que veo la televisión, podré ver Internet.

### **¿Cuál es la estrategia de Antena 3 Televisión?**

Allá donde haya un espectador que demande un producto de Antena 3 Televisión, en el soporte que sea y como quiera, tiene que encontrarlo porque si no va a acceder a la opción pirata o va a ver otra cadena.

Cuando se pone en marcha la estrategia 3.0 se convierte en una campaña de marketing hacia el exterior, pero dentro de Antena 3 Televisión significa muchas más cosas.

La web e Internet son una realidad, un negocio rentable y, sin duda, el futuro.





## **Entrevista Florence Contí**

### **Ex Directora del Área Multimedia de *Cuatro***

**A diferencia del resto de páginas web de las cadenas generalistas, en *Cuatro* los momentos más importantes comenzaron mucho antes de su puesta en marcha**

Exactamente un año antes de su puesta en marcha. Se denominó La Cuenta Atrás. Comenzó en agosto de 2004 y finalizó un año después, justo un día después de la inauguración oficial de la página. Fue un periodo de constante publicidad de la página y se comenzó a interactuar con los seguidores a través de concursos. El objetivo era que cuando la página fuese inaugurada ya todos conociesen su funcionamiento y lo que podían encontrar en ella. No se partía de la misma posición que otras cadenas que ya poseían su web y la tenían en funcionamiento pleno.

**¿Qué características tenía esa primera web de *Cuatro*?**

Queríamos que fuese muy dinámica, pero no se consiguió por problemas técnicos y de apuesta abierta de la cadena hasta el año 2009. En ese momento fue cuando se realizó una apuesta abierta y plena en *Cuatro* por las nuevas tecnologías y los negocios que podían aparecer de manera paralela a la televisión. Se buscaba calidad, participación y cercanía con el usuario.

**¿Cuál era el perfil de los usuarios de la web de *Cuatro*?**

El 30 por cien del tráfico en la página era gente en el chat. Buscaban también contenidos a la carta, especialmente vídeos, y esto lo ofrecimos a nuestros usuarios a través de una opción llamada PreCuatro, donde podían elegir los contenidos de cualquiera de los programas de la cadena. Por ejemplo, el programa *Fama* fue un

fenómeno para nuestra web, y la Eurocopa del año 2008 el gran punto de inflexión.

### **La web de *Cuatro* se caracterizó desde su primer día por la gran calidad de imagen**

Era una obsesión por parte de la dirección de la cadena. Los vídeos tenían una gran calidad de imagen. Había una implicación de toda la cadena. El problema de nuestra web fue el dinero. Había problemas de presupuesto y para hacerse con las nuevas tecnologías que se necesitaban se tenía que invertir importantes cantidades de dinero.

### **¿Hubo también problemas en cuanto a los contenidos a ofrecer?**

Sí. Por ejemplo no podíamos disponer antes de estrenarse de los mejores momentos de las series al llegar los capítulos casi el día antes de su emisión. Se cerraban acuerdos con importantes compañías y productoras, pero había innumerables problemas y no podíamos sacar el rendimiento que queríamos a todas las series que se emitían en la cadena. Las ideas estaban claras, pero faltaba el apoyo y el dinero suficiente para materializarlas.

### **¿Fue una web innovadora la de *Cuatro*?**

A pesar de todos los problemas, sí. Quisimos, como dije antes, interactuar, implicar desde el primer momento al espectador. Pusimos en marcha innumerables proyectos y concursos. Recuerdo el de mejor cortinilla.

Los usuarios elaboraban una cortinilla para un programa concreto y pasada la medianoche se emitía con el nombre del ganador. Los seguidores se sentían muy cercanos a la cadena y creaba una fidelización importante.

Toda la programación tenía presencia y comentarios en la web. Fuimos una web diferente, entre otras por una sencilla razón; era la que pertenecía a una cadena, la primera que aparecía después de quince años desde el nacimiento de las privadas.

### **¿Qué modelo de web se quería seguir?**

El de *M6* de Francia. Se trabajaba sobre los valores de la cadena.

### **¿Cuáles eran sus puntos fuertes?**

Disponía de contenidos adaptados al teléfono móvil y los usuarios podían acceder a los mismos a través de su terminal. Se ponía a disposición de ellos información de actualidad, melodías, música, juegos o pasatiempos. En cuanto a la publicidad, utilizaba, sobre todo los banners animados. Permitía la descarga de vídeos y fotografías en diversos formatos. Tenía chat con personajes invitados y eventos virtuales y ponía a disposición de los usuarios la sección “participa” donde se podían encontrar blogs activos dedicados a diferentes series.

### **¿Cambió totalmente con la compra de *Telecinco*?**

Sin duda. Ahora es una web en la que no tiene presencia toda la programación de la cadena. Solamente los programas que tienen éxito y audiencia. Los foros, los concursos, las llamadas han desaparecido. Es menos humana y más distante. Hace y ofrece lo mismo que las del resto de cadenas. Con la llegada de *Telecinco* la calidad ha dado paso solamente al interés de algunos programas. La página ha perdido calidad y ha caído en el abandono. Se le trata como una especie de “marca blanca” dentro de Mediaset España, algo que está también ocurriendo en el canal de televisión.



## **Entrevista Felipe Romero**

### **Socio-Director The Cocktail Analysis**

**(Agencia de investigación especializada en tendencias de consumo, comunicación y nuevas tecnologías)**

**¿Qué reflexiones se pueden hacer sobre el fenómeno de Internet en las televisiones españolas?**

No tiene sentido analizar una ventana de distribución como por ejemplo YouTube sin analizar las restantes porque al final lo que existe es un ecosistema audiovisual en el cual el consumidor pretende optimizar las distintas pantallas.

La gran ventaja de la televisión convencional es que tenía una parrilla totalmente estructurada y para el consumidor era muy fácil saber qué emitía, qué día y, sobre todo en qué plataforma podía verlo. El desarrollo de Internet lo que ofrece es que se pierde el modelo broadcast, y se accede a los contenidos para escoger lo que quieras, cuando quieras y donde quieras, pero tiene una complejidad: cómo identificar los contenidos porque el modelo mental que te ofrece una parrilla es perfectamente predecible.

**Uno de los fenómenos vinculados al consumo audiovisual en Internet es que al consumidor le cuesta mucho tratar de generarse su propia parrilla**

Pasa a ser muy difícil encontrar quien diga qué debo consumir. Antes no quedaba más remedio que confiar en el criterio del programador. La dificultad que se planteó fue saber cómo uno es capaz de acceder a los contenidos. Este es un problema muy propio del año 2009 en las webs de las televisiones. 2007/2008 era el momento de analizar el exceso de contenido de los canales. De saber qué contenido quiero. La proliferación de las plataformas de streaming hace que todos los canales oferten contenidos de valor en sus webs. ¿Cómo me organizo para acceder a los contenidos? Ésa es una de las grandes

dificultades para los usuarios.

### **¿A qué se le ha educado al consumidor en estos últimos años?**

Sin duda a poder confeccionar su propia parilla, sobre todo a través de las descargas en YouTube. Cada uno consume lo que quiere, como quiere y donde quiere. Además lo pone en común con quien quiere. Una de las dificultades que surgen a raíz de esa abundancia de información es ¿cómo me organizo yo para saber lo que quiero ver? Se ha podido comprobar que mucha gente, muchos usuarios entran en las webs de las televisiones no para consumir vídeos, sino para ver de qué series se habla bien y poder, posteriormente, descargarlas. Se busca que alguien informe sobre lo que vale la pena ver.

### **¿Qué papel desempeñan las redes sociales en este marco?**

Los contactos de los contactos de los usuarios en ellas son los que informan sobre aquellos contenidos que merecen la pena ser descargados. Hay muchísima gente que habla de lo que consumen en las redes sociales. ¿Qué significa?, pues que las redes sociales se convierten en un recirculador de contenidos audiovisuales y en prescriptores.

Antena 3 Televisión ha utilizado siempre las redes sociales como forma de construir referencias de sus series y contenidos para que la gente se aproxime a ellos, para que los pongan en común.

El contenido audiovisual es una parte muy importante de las conversaciones en las redes sociales. Los usuarios se convierten en prescriptores e informan de los contenidos que merecen la pena ser vistos.

### **¿A qué se le ha educado al consumidor?**

Se ha roto por completo el modelo broadcast. Ahora el usuario consume lo que quiere y con quien quiere. Cuando se le pregunta a la gente por Imagenio, por ejemplo, lo que solicita el consumidor es tener acceso a lo que quiere y cuando quiere. Es el

modelo de Internet que se ha transferido a cualquier soporte.

En términos de negocio, en el año 2006 había una resistencia numantina por parte de las televisiones a dar contenido en sus webs. Actualmente la industria audiovisual se ha dado cuenta que no le queda más remedio que sumarse a la distribución de contenidos a través de la web.

No queda más remedio porque, si no, el consumidor se va. Luchar contra la descarga es inevitable, luchar contra la proliferación de contenidos en YouTube es inviable.

**¿El fenómeno YouTube se alimentó gracias a que los canales televisivos se resistieron a dar contenidos?**

Las marcas de los canales han sido siempre repositorios. *TVE* es motociclismo, *laSexta* fútbol, Antena 3 Televisión Fórmula Uno, pero en el fondo con poca fuerza. No se construyen atributos muy claros de los canales. No tenían una aportación para el consumidor crítica. Cuando los usuarios se dieron cuenta que en YouTube lo tenían todo, no les importó dónde consumirlo. ¿Para qué voy a entrar en Antena 3 Televisión si no tengo ningún vínculo emocional con el canal? Como los canales no daban el contenido y se subían automáticamente a YouTube, la gente se lanzó a él.

El gran peso de YouTube en España es debido a que las cadenas de televisión tardaron mucho en montar una estrategia proactiva de los contenidos. En el año 2008 el usuario daba por seguro que todo lo que quería ver estaba en YouTube. Mientras, las cadenas no subían a sus webs los momentos más esperados de una serie o un capítulo. Les faltó, sin duda, agilidad y rapidez para ofrecer sus contenidos a través de sus webs a los usuarios, que encontraron en YouTube su tabla de salvación. Actualmente, ese problema está superado.



### **Antena 3 fue la primera cadena que superó esa situación**

No quedaba más remedio que tratar de salvarse de salvarse de esa ola gigante que era YouTube. La industria ha empezado a encontrar modelos publicitarios, por ejemplo el anuncio antes del vídeo. También tratar de que sus contenidos estén en auge en las redes sociales.

Antena 3 Televisión lo que hizo fue crear una buena web donde poder informar al usuario. Ahora se desplaza toda la estrategia a las redes sociales. El consumidor tiene claro que para ver vídeo tiene YouTube, pero la web se autovisualiza gracias a las mejoras de las conexiones.

El vídeo lo ha empapado todo. Un ejemplo es la web del diario *El Mundo* que es enormemente audiovisual.

### **¿Por qué la prensa escrita, la deportiva o la generalista se audiovisualizó antes que las televisiones?**

Porque vieron una oportunidad de contenidos. El vídeo es lo que más atrae a la gente. El que ve vídeo hace que la visita a la página web sea más duradera.

*El País*, *El Mundo* y *Marca* audiovisualizaron sus páginas web incluso antes que los canales de televisión. Otra perspectiva interesante es que las webs de las televisiones en el año 2005 eran infernales. Tenían sobreabundancia de contenidos. Su objetivo era ofrecer de todo y tenían como referente a *Terra*.

### **¿Queda algo de aquellas primeras páginas web de los canales de televisión?**

No tienen nada que ver. Al principio las webs de las televisiones eran periódicos online. Los canales tuvieron una época en la que no tenían clara cual era su estrategia. Querían abarcar muchos temas y era complicado llegar a ellos. Los usuarios decidían buscarlos más fácilmente en YouTube. En la actualidad se sabe que cada una de ellas pertenece a una televisión claramente. Lo primero que se ve en ellas es que tienen

vídeos con las series, los capítulos y las noticias que han dado los diferentes espacios del canal. Se ha abandonado la dinámica de muchísimo contenido y poca imagen.

Ahora las televisiones han potenciado muchísimo el contenido audiovisual. Otro gran fenómeno en auge es la descarga.

**¿Desarrollar presencia en las redes sociales es fundamental para tener una posición de privilegio en un futuro inmediato?**

Es fundamental para poder tener audiencia y para que los contenidos tengan relevancia. Tener relevancia es una forma de tener audiencia. Hay que conseguir que la gente hable de mí, de mis contenidos. Antena 3 Televisión trabaja muy bien los contenidos en las redes sociales. Da contenidos específicos, extras. Uno de los objetivos es conseguir que el audiovisual sea objeto de conversación. En ese sentido la presencia capital en las redes sociales es crítica.

Lo que actualmente es importante es la redistribución en otros espacios como Facebook o Twitter. El modelo de web como espacio cerrado, controlado, cada día es menos relevante.

**¿Hacia qué tendencias nos dirigimos?**

El concepto de portal vertical está muerto. La marca tiene que estar distribuida en espacios abiertos que tengan contacto directo con el consumidor. Es inviable pretender que el consumidor esté alrededor de ti. Es importantísimo desarrollar iniciativas en las redes sociales.



**Fernando Santiago Ceballos**

**Director Técnico de AIMC**

**(Asociación para la Investigación de los Medios de Comunicación)**

**¿Desde cuando y cómo se trata el fenómeno de Internet desde el punto de vista de la audiencia?**

Desde 1996 la Asociación para la Investigación de los Medios de Comunicación estudia este fenómeno. La penetración en ese momento era solamente del 1 por cien. Dieciséis años después, es decir en el año 2012, supera el 55 por ciento, lo que representa un crecimiento brutal en ese periodo de tiempo. Es algo que no ha existido en ningún otro medio de comunicación.

**En Internet confluyen muchos medios, va creciendo su presencia y se ve la gran capacidad que tiene como prolongación complementaria**

Sin duda. Por una parte coloca contenidos de audio (radio), también contenidos audiovisuales (YouTube, vídeos), también contenidos escritos (páginas de revistas, páginas vistas de prensa) es decir, configura para los usuarios algo a su medida (blogs, redes sociales, unidades virtuales). Internet es el medio que aglutina mayor posibilidad de usos y de relaciones con el medio porque tiene de todo.

**¿Cómo son las mediciones de audiencia de Internet?**

Lo ideal es que procediesen de una fuente única. El *EGM (Estudio General de Medios)* era esa fuente única. Lo que Internet ofrece es una posibilidad de consumo infinito que hay que lograr medir.

La pregunta es saber cómo poder medir con profesionalidad, criterio y rigor porque lo que no se mide simplemente no existe. Por el propio desarrollo explosivo del fenómeno Internet, ha habido un cierto tiempo en el que nadie tenía claro cómo medir

sus audiencias. A finales de la década de los 90, las cadenas comienzan a desarrollar sus páginas web y desde el año 2009 todo se complica con la llegada de dispositivos que permiten hacer el mismo consumo que en un ordenador estático en otros lugares. Aparece también todo un negocio en torno a la descarga de las aplicaciones a bajo coste.

### **¿Cómo se mide un medio con tantas opciones diferentes y tan complejo?**

Uno de los principales problemas en cuanto a las audiencias de Internet es generar confianza en los propietarios de las páginas webs y en los agentes que tienen que ofrecer a sus clientes un negocio seguro y rentable. La audiencia de Internet es creciente.

Existen algunos targets muy interesantes. Urbanitas con estudios medios o recién acabados, de 25 años, Son nativos puramente audiovisuales que han crecido en este entorno. Los problemas de confianza con respecto a las unidades de medida proceden de los problemas de confianza hacia ciertas metodologías realizadas. El mundo digital es bastante complejo de analizar.

Cualquier intervención deja rastro. Me hace falta saber quién es, desde dónde escribe, que hace, por qué consume un determinado producto, cómo es la gente que se conecta... se necesita alimentar a la máquina de unos perfiles sociodemográficos porque si queremos llegar a elegir tenemos que saber cuantos son, cómo son... y no sólo desde el punto de vista del anunciante, sino también desde el punto de vista del medio.

### **¿Existen limitaciones para medir la audiencia en Internet?**

Si. Una de ellas es que tienes que completar una riqueza de datos monstruosa que es tu actividad a través del dispositivo que sea con algo que me indique cómo es esta gente que hace esa actividad. Si son más varones que mujeres, si más jóvenes que de mediana edad o mayores, si son más urbanitas que rurales, si pertenecen a una clase social o a otra. La explicación es que el producto al que me dirijo tiene que saber dónde

programarse y a quién va dirigido. Ahí está la principal dificultad de medición. No se parece en nada a lo analizado en el resto de medios de comunicación, donde en todos ha habido bastante concentración. Internet es una unidad a diferencia de otros medios que se diferencian en televisiones, radios o prensa escrita.

**Internet ha venido para quedarse. También en el apartado de las audiencias.**

Eso hace que el control, la fiscalidad, la transparencia, la vigilancia tengan que ser cada vez más precisas en cuanto a los datos de medición. Algunos de ellos son costosos de obtener y tendrá que pasar algún tiempo hasta contar con los medios necesarios para hacerlo.

**¿En qué periodos de tiempo se analizan los datos de medición en el mundo digital?**

Se arrojan una vez al mes. Existen dificultades en cuestión de que las estructuras que tiene un medio a partir de su servidor no coinciden con las que están en el panel. Los paneles es la gente a la que se le instala un medidor de audiencia en su ordenador. Actualmente en España el número ronda los 22.000, y ellos representan la población que utiliza Internet.

**Desde el punto de vista de las audiencias en Internet, ¿qué ha sido lo más relevante en todos estos años?**

El brutal despegue de Internet gracias a las redes sociales. La explosividad que ha tenido en dos años. Existe una penetración del mundo de la red social impresionante. Se han convertido en sí mismas en un medio. Son una laguna dentro de un medio que es Internet. Le sirven al usuario para todo.

### **¿Qué hábitos cambia Internet?**

Cambia los consumos de los medios. Da paso a multitud de dispositivos que el usuario puede conectar entre ellos y con los que se puede relacionar con la gente constantemente. Los espacios de privacidad cada vez son más pequeños. Internet ha tenido un crecimiento sostenido. Su gran despegue llega a finales de los noventa y logra una evolución espectacular en tan sólo dieciséis años. Personalmente me llama a atención que hay un número importante de usuarios que cada vez es mayor de más de cuarenta años.

**Javier Calvo**

**Subdirector de Desarrollo y Tecnología I+3 Antena 3 Televisión**

**¿Cuáles son los motivos por los que Antena 3 pone en marcha el negocio interactivo?**

Dar respuesta a la inquietud que había y a las expectativas creadas sobre tener la posibilidad de una ampliación de un negocio web. Todas las expectativas sobre la madurez del mercado se centraban en la posibilidad de explotar un negocio que en el caso de la televisión, y en concreto en el caso de Antena 3 Televisión, iba a jugar como nuevo soporte para poder transferir todo su potencial de comunicación con el usuario a través de la red.

Se comprobó que el mercado no estaba aún maduro. Había datos muy concretos, como la penetración de líneas ADSL o los dispositivos móviles que existen actualmente, que en aquel momento no existían. Había un porcentaje de usuarios muy bajo y se pudo comprobar que toda la inversión que se había hecho no se podía consolidar en los primeros años.

**¿Coincidió esta primera fase con la explosión de la famosa “*burbuja.com*”?**

El mercado quiso nutrirse de este tipo de expectativas, pero se vio que era completamente imposible. Teniendo la visión de los años y la posibilidad de reflexionar en el tiempo, vemos que el arranque del negocio web en Antena 3 Televisión fue una experiencia positiva que permitió recoger el testigo tiempo después al nuevo modelo que ha ido generando el negocio a nivel multimedia.

**Y a nivel tecnológico ¿qué características marcaron aquel momento inicial?**

El mercado conocía solamente una tecnología, y ahora es fácil analizar lo que



ocurrió hace catorce años viendo la diferencia tecnológica de una década y pensando cómo se podía pretender poner en marcha un negocio cuando no se llegaba a un porcentaje grande de usuarios a través de Internet.

Los dispositivos móviles que existían entonces no se parecen en nada a los actuales y la situación era muy compleja.

**La cadena crea la empresa Antena 3 Interactiva. ¿Por qué y cuáles eran sus funciones?**

En el año 2002 se desinflan la mayor parte de expectativas creadas. Y se crea Antena 3 Interactiva con el objetivo de agrupar todo el negocio multimedia de la cadena porque hasta ese momento estaba muy disperso. Se tuvo en cuenta la expectativa de mercado que las punto com podían generar, negocios e ingresos, y por eso se crea esta unidad de negocio. Está formada por personal de la propia Antena 3 Televisión y también se ficha a personal cualificado. Un total de noventa personas formaban la plantilla que no trabajaba solamente el negocio de Internet, sino que también se hizo cargo del negocio teletexto y el de los SMS que en esos momentos estaba en plena expansión.

**¿Cuáles fueron las principales ventajas y las principales dificultades con las se encontraron en esta nueva área de negocio?**

Como ventaja, la independencia y la completa confianza de la matriz que tuvo Antena 3 Interactiva. Se apostaba totalmente para conseguir hacer de Internet un negocio de futuro. Se creía en ello y el mercado también opinaba de igual manera.

En cuanto a las dificultades, sobre todo la limitación tecnológica. Era un terreno que se conseguía allanar día a día. No se tenía experiencia y Antena 3 Televisión se convirtió en la punta de lanza. Ni *Telecinco* ni *TVE* ni las televisiones autonómicas apostaban de manera tan fuerte por este tipo de negocio.

En Antena 3 Televisión se pasó de una web rudimentaria y muy básica a una apuesta para lograr que el entretenimiento llegara al usuario a través de otros soportes. A nivel tecnológico, muchas veces la apuesta, el concepto, el diseño que se proponía no iba acorde con las ofertas tecnológicas que ofrecía el mercado. Se luchaba por conseguir el objetivo del concepto, el negocio que se quería transmitir al usuario a través de la web.

### **¿Cuál fue la razón por la que Antena 3 Televisión decidió apostar por el proyecto web?**

Las necesidades que comenzaba a imponer el mercado. Ésa fue la principal razón. En ese periodo de tiempo, el mercado y el negocio de Internet estaban muy agitados. Se analizó si el mercado estaba suficientemente preparado para recibir un negocio a través de Internet y nos preguntamos por qué Antena 3 Televisión no podía llegar por a través de Internet al cliente, al televidente, al usuario. Esa fue la gran palanca que posibilitó todo.

El mercado apuntaba, indicaba que no se podía ir en otra dirección. Se debía apostar por el negocio en la Red casi de manera obligatoria y el que no estuviese ahí, realmente no existía.

### **La apuesta, aunque sólida, no pasó siempre por buenos momentos**

Se vivió un momento álgido con la “*burbuja.com*”. Se pasó más adelante a una desaceleración del negocio con la crisis, y después llegó el resurgir en el momento dulce que se vive con un mercado más maduro en cuanto a la tecnología con muchos dispositivos. Actualmente la penetración es total. Google es conocido mundialmente y en su momento existían buscadores potentes, pero no tanto y además pocos los conocían.

La explosión de las punto com y la crisis del mercado fueron los motivos por los

que Antena 3 Televisión dejó de creer en el negocio de Internet y se produjo una regresión. Desde el año 2000 hasta el 2007 el negocio de Internet ha estado mínimamente asistido por la etapa de crisis. Se veía que no existía mercado para explotar este negocio y Antena 3 tuvo presencia, pero no realizó una apuesta rotunda.

### **En el año 2008 se crea Antena 3 Multimedia**

Se crea como sociedad, como empresa, como negocio. Desde entonces sí se vive una autentica apuesta creyendo que el usuario/consumidor ahora sí llegará. Existen niveles mínimos para creer que la inversión que se ha realizado es un valor seguro.

**José Manuel Antoral**

**Community Manager Antena 3 Televisión**

**¿Por qué la incorporación en el año 2010 de un community manager al Departamento Multimedia de Antena 3 Televisión?**

Cuando me incorporé al proyecto solamente existían redes sociales en dos series, *Física o Química* y *El Internado*, y se trabajaba con Facebook y con Twitter. No se habían planteado hacerlo en otras redes sociales como por ejemplo Tuenti.

Las primeras relaciones con redes sociales en Antena 3 Televisión las desarrollaron los propios redactores. Se trataba de un trabajo residual. Se realizaba, se colgaban los vídeos, las noticias y posteriormente si se disponía de tiempo se enviaban esas noticias a Facebook, a Twitter... no existía una persona cuyo trabajo fuese potenciar las redes con la televisión.

Dentro del Departamento Multimedia se comenzó a ver que era fundamental la presencia de un community manager que estuviera dedicado en exclusiva a esa tarea, y ahí comenzó mi trabajo.

**En el apartado de las redes sociales, ¿cuál es el objetivo principal de la web de Antena 3 Televisión?**

Generar una comunidad de fans en torno a la marca y sus productos con dos fines principales: generar tráfico en la web y generar conocimiento del producto.

Las redes sociales se convirtieron en el mejor escaparate para anunciar los productos de cualquier cadena, en este caso de Antena 3 Televisión (programas, capítulos, estrenos). Eso provocó el convencimiento de que había que estar en ellas de manera potente y es por ello que se apuesta por la figura del community manager.

## **¿Qué aporta la figura del community manager al Departamento Multimedia y a la cadena?**

La generación de un mayor número de comunidades. Cada programa, cada serie tendrá a partir de mi llegada su reflejo en Twitter, en Facebook y también en Tuenti, que hasta ese momento no existía para Antena 3 Televisión. Mi objetivo principal fue disgregar a los fans en aquello que realmente les interesaba y poder centrar a las diversas comunidades los contenidos que quieren. Se consigue centralizar a todos los fans en una misma marca. Se les habla de ello y todo provoca que la comunidad comience a crecer de manera rápida y sólida hasta lo que es hoy en día.

## **¿En qué cifras se están moviendo?**

En el mes de abril del año 2010, Antena 3 Televisión tenía en las redes sociales 30.000 fans, actualmente, mediados del mes de junio de 2012 cuenta con 450.000. Los objetivos principales en un principio eran generar tráfico y generar conocimiento. Con el paso del tiempo se ha comprobado que, además, las redes sociales sirven para saber qué opina el usuario de la cadena, conocer sus quejas, saber lo que le gusta y lo que tiene éxito, lo que no, sus sugerencias...

Una de las misiones del community manager es reportar a sus superiores lo que está sucediendo en la Red porque es el reflejo de la sociedad.

## **¿En qué red social se siente más identificada Antena 3 Televisión?**

Hasta ahora con Facebook. El volumen que se tiene en ella sumando las series, los programas y los canales *Neox*, *Nova* y *Nitroasciende* a más de cuatro millones de seguidores. Sin duda un volumen muy importante para generar volumen para la web. Actualmente Facebook es la tercera vía de entrada de tráfico a la página web por detrás de Google y de Bwin.

Desde finales del año 2011, Twitter está tomando fuerza. Su poder es que no

importa que tenga 100.000 seguidores porque el mensaje puede llegar a un millón de personas a través de los famosos retweets y del eco que se forma en torno a una noticia que aparece en esta red social.

Facebook es una red social más cerrada; Twitter al ser abierta, tiene un poder de extensión importantísimo.

### **¿Qué papel jugarán las redes sociales en un futuro próximo en la televisión?**

Se van a convertir en una herramienta básica de promoción de productos. Además llegará un momento en el que no se tendrá que salir de Facebook para ver la televisión. En la web de Antena 3 Televisión ya se puede ver un programa y al lado aparece una ventana de Facebook y Twitter, y la gente ya habla en directo a través de ella.

Esa integración irá en aumento y al final habrá un modelo en que se tendrá que salir de Facebook para ver la televisión y viceversa. Llegará un momento en el que la propia televisión de más voz a las redes sociales. Las cadenas, las series no están utilizando todavía el poder de las redes sociales o sus aplicaciones.

En Antena 3 Televisión se comienzan a poner en marcha a modo de prueba ciertos proyectos. Como novedad se han podido realizar comentarios en algunas series como *Física o Química* de los espectadores durante los cortes publicitarios, algo que ninguna otra cadena ha hecho. El fenómeno de los mensajes del 303 irá evolucionando y se convertirá en las opiniones de la gente en Facebook en tiempo real. Habrá una simbiosis mayor porque el poder de las redes sociales es inmenso.

Existe el temor de que las redes sociales puedan restar audiencia a la cadena. Uno de los principales objetivos del community manager en Antena 3 Televisión es conseguir que desaparezca ese miedo y convencer de que han de convertirse en una herramienta más.

### **¿Qué tipo de proyectos tiene en marcha Antena 3 Televisión en el apartado de las redes sociales?**

Son proyectos que persiguen que los trabajadores de la cadena conozcan de primera mano qué pueden aportar las redes sociales a la televisión y sensibilización del uso de las redes sociales. Por parte de la cúpula directiva de la cadena, existe una gran preocupación sobre la adecuada utilización de las redes y qué consecuencias pudiera tener cualquier comentario que se haga en ellas.

Antena 3 es líder en Facebook y seguirá alimentando la red. Se seguirán realizando contenidos exclusivos para ellos. Se les dará voz y al mismo tiempo en la cadena se inicia una marcación de la línea que se quiere seguir.

Se mantendrá la línea que se tiene ahora. La de ofrecer contenidos de calidad y exclusivos, algo que es fundamental para que los fans no abandonen la cadena. Se va a seguir dando al usuario la oportunidad de participar de manera directa a través de videoencuentros.

### **¿Ha invertido la cadena la suficiente en las redes sociales viendo su importancia?**

No se ha realizado una gran inversión en este apartado. El objetivo es al finalizar el año 2012 disponer de aplicaciones propias en Facebook como juegos de algunas de las series más importantes de la cadena.

### **¿Es una cadena idónea para las redes sociales Antena 3 Televisión?**

Lo es por dos razones fundamentales. Primero porque el gran porcentaje mayoritario de usuarios de ellas público joven y la cadena tiene potentes productos para este tipo de usuarios (*El Barco, Física o Química, Los Protegidos...*) y también las telenovelas en las que se introduce a un protagonista joven que se convierte en reclamo para los usuarios con una edad mayor. En definitiva, la cadena tiene un perfil muy

cercano al de las redes sociales.

Y segundo porque el 60 por cien de los usuarios de Antena 3 Televisión en Facebook son mujeres de entre 30 y 40 años que, a priori no parece lógico, pero que es real.

En comparación con otras cadenas *TVE* tiene un perfil más adulto, y por eso no tiene tanto éxito en las redes sociales. Series como *Águila Roja* o *Cuéntame* no tienen para la gente joven el perfil adecuado en las redes sociales.

*Telecinco* dispone de programas dirigidos a mujeres de edad avanzada, pero también tiene otros como *Supervivientes* o *Gran Hermano* que en redes sociales funcionan muy bien.

**¿Cuál ha sido el gran acierto o el gran éxito de Antena 3 Televisión en redes sociales?**

Apostar por la presencia de un community manager, algo que ninguna otra cadena tiene. El seguimiento de las redes sociales lo realizan agencias externas y es importantísimo contar con personas dedicadas a ello y que físicamente se encuentren en la propia sede de la cadena.

En Antena 3 Televisión existe interés desde la dirección de la cadena por las redes sociales. Se cree en ellas como herramienta de promoción, de comunicación con los usuarios y como comunidad.





## **Jesús Moreno**

### **Subdirector Área Multimedia de Antena 3 Televisión**

**La página web de *Onda Cero Radio* se mantuvo desde su nacimiento en un segundo plano hasta que en el año 2011 pasó a formar parte del Área Multimedia de Antena 3 Televisión. A partir de ese instante ¿qué cambios técnicos han enriquecido la página?**

Lo primero que hicimos fue un rediseño por completo. Los problemas fundamentales de la antigua página eran varios: Se trata de una web poco flexible y muy pesada. Se iban cargando audios y se ordenaban cronológicamente. Poco más. Permitía hacer muy pocas cosas. Además no tenía implicación con redes sociales. No disponía de ninguna herramienta que le mantuviera viva con Facebook o con cualquier otra red. Esto era debido a que el directo era lo más demandado por el usuario de la web radiofónica. Es decir, no puedo escuchar la radio porque estoy en el trabajo y la solución es entrar en la web de la cadena, buscar el programa, minimizar y escucharlo.

Lo que hemos hecho en la nueva web es utilizar el mismo gestor de contenidos que el creado para Antena 3 Televisión y así poder utilizar todas las aplicaciones que tiene. La web actual de *Onda Cero Radio* es muy flexible y está integrada totalmente en todas las redes sociales como Facebook, Windows Life, Twitter... además también se han mejorado mucho la calidad de los audios. Se utiliza un formato llamado AAC Plus que permite comprimir mucho más el fichero aportándole más calidad. Por ejemplo, en los audios bajo se ha pasado de una codificación de 30 en AA estándar a 64 en AAC Plus. Es decir, se duplica la calidad y con el nuevo formato los contenidos no pesan el doble estando más comprimidos.

La anterior web estaba muy dedicada al directo. Ahora la idea es tener una

relación con la audiencia más allá de él. Al usuario se le intenta ofrecer otros productos de la cadena cuando está dentro de ella como los mejores audios de *los Fósforos de Carlos Herrera*, un ranking del momento preferido de *El Monaguillo*, las mejores entrevistas de Isabel Gemio, para intentar enganchar a aquellos usuarios que en un principio llegan con la idea de escuchar el directo.

### **¿Cómo es la web de *Onda Cero Radio* para el usuario?**

Tremendamente fácil. Dispone de un menú principal en el que tiene cuatro elementos: noticias, programas, audios y blogs. Un menú muy concreto, sin muchas subsecciones. Acceder a cualquier programa o acceder a los últimos audios es muy fácil.

### **¿Cuál era la principal dificultad de la web anterior?**

La falta de flexibilidad para poder proponerle temas al internauta. La actual ofrece, por ejemplo, un reportaje fotográfico de un invitado a un programa o un conjunto de audios con los mejores momentos de la semana. Se pretende ampliar la relación que se tiene con el usuario.

### **¿Qué característica tiene el usuario de la web de *Onda Cero Radio*?**

Su tiempo de permanencia. Tanto la web de *Onda Cero Radio* como la de *Europa FM* son líderes en España en tiempo de permanencia de sus usuarios. ¿Por qué? Porque están orientadas a un público que quiere entrar en ellas para escuchar el directo.

Si eso se compara con páginas vistas, el resultado es catastrófico. Se ha comprobado que los usuarios entraban para escuchar el directo y minimizaban la página mientras realizaban sus trabajos. Ahora los usuarios comienzan a hacer algo más en la página que escuchar el directo. Comentan noticias, se recomiendan en Facebook. Actúan con la web, algo que anteriormente no hacían.

**Con la nueva restructuración ¿la web de *Onda Cero Radio* ha quedado preparada para las redes sociales?**

Sí. Se puede comentar en directo la emisión, otros temas en el módulo personas de Facebook o de Twitter. La incorporación del botón Me Gusta en Facebook ha sido muy positivo para la web de la cadena. Las visitas a la web que provienen de esas redes sociales crecieron en los primeros meses un 143 por ciento.

**El crecimiento de la página de la cadena de radio ¿ha sido siempre positivo?**

Ha tenido un crecimiento constante desde el año 2006 aunque muy lento. Ahora con la creación del estándar de navegación del Grupo Antena 3 se pretende que los usuarios que entren se encuentren en el mismo lugar, que todo les sea familiar.

**¿La página web de *Onda Cero Radio* es más informativa o más lúdica?**

Se apostó sobre todo hacia la información sin perder la capacidad de proponer otros contenidos. ¿Dónde tiene capacidad de crecimiento una página web de una emisora de radio? Estaría en la creación de una red de webs locales que ofrezcan información cercana de servicio en la parte de contenido, y con una publicidad basada en anunciantes ad hoc para acciones que se realicen en una ciudad concreta.

El objetivo de *Onda Cero Radio* y del Área Multimedia de Antena 3 es que cada emisora cree una web propia. Ahí existe una vía de crecimiento grande que se debe explotar. Se ha creado una especie de estándar de mínimos garantizados a cada emisora. Es decir, cada una debe dotar a la página de audios y actualizarlos. Todas las emisoras de *Onda Cero Radio* lo hacen. Cada uno de ellos desarrolla ideas y las traslada al Área Multimedia de Antena 3 para su aprobación.

Después de analizar cada una de las emisoras, hemos comprobado que cada una de ellas es distinta, tiene sus peculiaridades y necesidades, y que el crecimiento vendrá

por el contenido personalizado e individual en cada una de ellas.

### **¿Y la web de *Europa FM*?**

Aún se está muy lejos de que la compañía realice una apuesta seria por la web de *Europa FM*. La industria de la música es un apartado muy complejo. Las discográficas defienden su territorio de manera especialmente dura ante Internet. Hasta la actualidad no ha habido una apuesta clara por la web de *Europa FM* desde el Grupo Antena 3.

Se modificó a mediados del año 2011 y tiene el mismo gestor de contenidos que Antena 3 Televisión y *Onda Cero Radio*. Se comparten contenidos, pero actualmente se mantiene con una sola persona que se encuentra en Barcelona desde donde cambia contenidos diariamente.

Se trata de una web minoritaria si se compara con la de otras emisoras como *Los 40 Principales*.

La web de *Europa FM* ofrece a sus usuarios un troceado de los programas. Selecciona los mejores momentos de ellos, y cuenta con una base de datos de artistas con información y discografía. Ofrece videoclip, catálogo de artistas con datos sobre su trayectoria...

La apuesta de *Europa FM* es crear una base de contenido que no requiera mantenimiento editorial.

**Juan Varela**

**Consultor de Medios. [www.periodistas21.com](http://www.periodistas21.com)**

**Como consultor de medios y experto en páginas web ¿qué opinión tiene de la web de la cadena *Cuatro*?**

El rasgo que diferencia a *Cuatro* es que sobre todo es marketing. En realidad no es una web de televisión, es una web de una marca. A partir de ahí se explican sus fortalezas y sus debilidades.

En un principio tenía una integración muy fuerte de marca hasta el momento de la fusión con *Telecinco*. Una imagen muy potente para poder instalar una cadena con un perfil determinado de público y a partir de esa idea se construyó el perfil *Cuatro*.

Las debilidades también están ahí. Se apoyó en algunos de sus grandes protagonistas. En cada franja, en cada formato de programa había una persona que lo representaba, pero también representaba la imagen de la cadena. En ese sentido, estaba muy bien construida la web. La transmisión entre la página y la cadena era muy natural. Se jugó desde el principio a que hubiese una transición en la audiencia de la cadena hacia la web dando alguna información más, pero expansionando la marca.

Los problemas de *Cuatro* radican en que siendo una cadena de televisión, nunca apostó por los contenidos en la web. Siempre fueron residuales. Algunos vídeos, algunos pequeños espacios, pero ni técnicamente estaba preparada para convertirse en web de televisión en el sentido de lo que se esperaba de una cadena joven, ni ellos hacían una oferta específica de vídeo en la página.

Actualmente, *Cuatro* ya tienen varios programas que tienen más audiencia en la web que en a través de la pequeña pantalla.

Tras la fusión con *Telecinco*, piensan más en una oferta de contenidos a web y

no apoyarse en ella para realizar puro marketing.

La web tendrá una gran convergencia con lo audiovisual y ya tenemos datos en los que aparecen públicos segmentados.

### ***¿laSexta?***

Tiene desde el inicio una idea de convergencia clara. Comenzó siendo una oferta de vídeo convencional al estilo YouTube, y fue evolucionando hacia el formato clásico de la web televisiva por excelencia con el streammer y el vídeo bajo demanda. Un segundo rasgo es que desde el principio, intentaron socializar la web. Incluir herramientas de las redes sociales. Por ejemplo, en deporte con las comunidades específicas por cada deporte, por cada equipo.

*Cuatro y laSexta* aportaron dos visiones distintas. La primera con el objetivo de la publicidad y el marketing y de crear una página muy potente con un público muy segmentado, y la segunda con la idea de conseguir una convergencia desde el punto de vista de los contenidos y de integrarse a la cadena.

### ***¿Telecinco?***

A *Telecinco* desde el comienzo nunca les ha interesado la web como marketing. Nunca han tenido un trabajo específico como sí ha existido en otras cadenas. Desde el principio la web comenzó como una oferta diferente, un diferencial de contenidos que tenían su prolongación de programas y áreas de la cadena.

Actualmente se está convirtiendo más en una web que desarrolla verticales en cada uno de los programas y en cada uno de los formatos. Intenta ofrecer los mismos contenidos que en la televisión en la web, pero de una forma distinta y amplía esos contenidos a través de los formatos web para darles una extensión.

*Telecinco* ha tenido varias fases, algunas de ellas muy drásticas. La apuesta de la cadena por la web no comienza de manera seria hasta el año 2009. Cuando las páginas

webs de las cadenas eran meramente promocionales, Telecinco ni siquiera la utilizaba con ese fin.

Hubo una serie de factores que fueron condicionando su desarrollo. Es la única empresa española que comenzó una batalla legal con Google en lo referente a contenidos y eso ha tenido repercusiones importantes en el desarrollo de la propia web y en cómo sus responsables la veían.

A diferencia de otras cadenas, en *Telecinco* están convencidos de que tienen una audiencia muy fiel y fuerte, con un universo muy definido por los formatos y tipos de programas que tienen y albergan demasiadas esperanzas de dirigir a otros públicos la web.

Poseen una estrategia muy definida. Creen que su audiencia de televisión es también su audiencia web. Una audiencia web intensiva que pasa mucho tiempo dentro de la página y que se retroalimenta de los mismos programas en todas las plataformas.

*Telecinco* comenzó con una web testimonial, prácticamente corporativa y durante muchos años sólo existió una tímida apuesta por los contenidos informativos. En la época de Juan Pedro Valentín las noticias estuvieron muy presentes en la web de la cadena, consiguiendo que con el paso de los años los informativos se convirtieran en una isla importante dentro de los contenidos web.

Actualmente la web depende mucho de la audiencia de sus programas, y eso ha ido definiendo el trabajo y la línea de la web de *Telecinco*.

Realizaron un experimento importante en el Mundial de Fútbol de Sudáfrica, también han experimentado con micropagos, es decir trabajan en los contenidos.

A partir de 2011 la web de *Telecinco* ha comenzado a trabajar en los verticales con la misma definición que están haciendo en la TDT, canales segmentados que van dirigidos a públicos que pueden ser parte de las grandes audiencias de la pantalla



convencional. Han tenido el acierto de hacer algo que en España ninguna otra televisión había hecho, que es la convergencia inversa. Crear primero un canal como ha sido el caso de *Divinity*, testarlo en la web y, una vez que se ha visto que podría tener expectativas que se creían de convergencia, convertirlo en un canal de televisión TDT.

*Telecinco* trabaja los contenidos desde el punto de vista de la segmentación: crear públicos segmentados y a partir de ahí, desarrollar contenidos que puedan encajar.

### **¿En qué situación se encuentra el negocio digital en España?**

El negocio digital en nuestro país aún es pequeño. Los grandes diarios que trabajan bien la web están en un 14 por ciento de facturación. En el mundo de la televisión no llega al 3 por cien. Hasta hace poco no se ha desarrollado la publicidad en vídeo. La web puede desaparecer de las grandes cadenas de televisión, pero lo que cambiará realmente la televisión serán las televisiones conectadas. Los dispositivos móviles son una incógnita. Siempre serán dispositivos accesorios. Las tabletas en España no tendrán una gran penetración.

Las televisiones siguen siendo referente para un consumo de más larga duración. El usuario va a por una serie, una película, un programa determinado o web de televisión porque la marca sigue siendo muy importante. Lo que cambiará totalmente la web es la televisión conectada. Todas las barreras que existen entre televisión y web, desaparecerán.

Caen las técnicas en los dos sentidos. Tendrás un dispositivo con la misma capacidad de tratamiento de la imagen que ya es adecuado para el consumo de un tiempo largo, con formatos largos.

En televisión se encontrará cualquier contenido, web, redes sociales... la web le da a la televisión la capacidad bajo demanda, la capacidad de buscar y entrar en el catálogo, que no tiene la televisión convencional ni la digital. Rompe con la idea de ver

Internet en un ordenador. Ahora, todo está en la televisión.

### **Y ¿el futuro de las televisiones?**

Están obligadas a dejar de pensar en televisión y pensar en productos y ofertas multipantalla más allá de las características técnicas que definen si estás en un medio u otro.

Hasta ahora la apuesta de las televisiones en Internet ha sido mínima. Llevamos un importante retraso sobre otros países: por una parte retraso web ¿cómo utilizar Internet, para qué sirve, para qué la quiero?; y por otra, retraso sobre la televisión integral. Eso es lo verdaderamente relevante para la televisión.

El gran problema que hemos tenido en España es que las televisiones, conjuntamente con los gobiernos, han impuesto un mapa de televisión con la implantación de una tecnología determinada que es la TDT, y que nos han colocado por detrás del resto de países de nuestro entorno.

En mi opinión la TDT está muerta. Hay una fase clave que es la digitalización de todo el proceso, pero la TDT como forma de transmisión está acabada porque no puede competir con la televisión híbrida que es la televisión del futuro. No tiene ninguna de las características de interactividad ni de alta definición, ni de bajo demanda con la que cuenta la híbrida.



## **Miguel Ángel García de la Fuente**

### **Media Manager de Antena 3 Televisión**

**¿Cuál fue el motivo de la apuesta web de Antena 3 Televisión y qué herramientas cambiaron la forma de trabajo de la redacción?**

La llegada de Newstar, un nuevo sistema operativo digital, es una de las claves. Podemos considerarla el origen porque fue la herramienta elegida por la cadena para cambiar por completo el trabajo de edición y redacción de las noticias. La llegada de Newstar hizo que desapareciera la cinta Betacam o DX que hasta ese momento era lo más avanzado en el mercado. A partir de ese instante, nos encontramos con que los vídeos se pueden digitalizar y estar en redes y ficheros de cualquier ordenador.

El sistema Omnibus fue otra de las claves. Tanto Newstar como herramienta de escaleta como Omnibus como herramienta de vídeo cambiaron por completo la forma de trabajo de la redacción de Antena 3 Televisión incluida la web.

**Con Newstar y Omnibus en el sistema también existía una copia de baja resolución.**

Sí. Puede afirmarse que fue el embrión de la página web. La copia en baja calidad o Browse no se podía emitir en televisión por su baja calidad de imagen, pero se aprovechó para lanzarla a través de la web. Al ser una pantalla de pequeño tamaño la falta de calidad no era tan evidente.

El equipo de contenidos había visto que ya existían páginas web en el mercado (CNN, CNDC) que eran ejemplos de lo que Antena 3 Televisión quería poner en marcha.

## **Los contenidos de los Servicios Informativos han sido fundamentales en la puesta en marcha y desarrollo del proyecto web de Antena 3 Televisión.**

Los vídeos de los informativos los elaboraba el redactor y técnicamente se realizaba el flujo. Así se consiguió que esos vídeos se pudiesen ver en otra plataforma que sería la página web.

Se aprovechó la redacción de noticias y los medios técnicos que ofrecía Telefónica, la propietaria de la cadena. La Dirección de Informativos decidió aprovechar la sinergia de los redactores. A la vez que editaban sus vídeos para los informativos, realizaban un segundo trabajo que era codificar su pieza para que estuviera disponible en la web.

### **¿Cómo nace el proyecto web?**

Con un solo pensamiento: tener una web de noticias. El impulsor fue Ernesto Sáenz de Buruaga. Tuvo la visión de futuro y el interés político de dar a conocer los contenidos y las noticias que se generaban en Antena 3 Televisión.

La primera web de noticias tiene un diseño lleno de información, tipo Twitter, y contó con una gran dificultad: el ancho de banda. No se podían subir a la web vídeos o fotografías muy pesadas porque bloqueaban la página de inicio.

### **¿Qué representó el proyecto para la cadena?**

Antena 3 Televisión fue pionera en desarrollar el proyecto web entre todas las televisiones. Se llegaron a tener hasta 3.000 noticias en la web con históricos para poder visionar cualquier información de cualquier época.

La línea de negocio era algo que en ese momento no preocupaba a la empresa porque la creación de la página web de noticias no tuvo en ningún momento un objetivo empresarial.

### **¿Cuál fue la principal dificultad con la que se encontró el proyecto?**

Además de las limitaciones tecnológicas y el ancho de banda insuficiente, el rechazo al cambio por parte de la redacción de los Servicios Informativos. A los redactores les costó muchísimo entrar en el mundo digital. Eran profesionales con un perfil muy alejado de los multimedia: más de treinta años y sin apenas experiencia con el ordenador. Representó para ellos todo un cambio en la forma de trabajar y elaborar las noticias.

### **¿Qué papel tuvieron las delegaciones territoriales de la cadena?**

No fueron ajenas al cambio y al nuevo proyecto. Se les dio formación y ellos directamente eran los encargados de enviar sus informaciones a la página web.

### **¿El coste de la plataforma web fue muy elevado?**

No. Comenzó a funcionar con servidores y codificadores CPU. Se codificaba con el Windows Media Prodere, el codificador de Microsoft. Se contaba también con programadores de XLM. Todo fue dirigido por el departamento I+D de Telefónica, ya que era la máxima accionista de Antena 3 Televisión.

Mirando atrás, en quince años todo ha cambiado una barbaridad. Ahora se trabaja con 200 servidores, existen servidores flash... y eso a pesar de que al principio el proyecto encontró rechazo por parte de algunos directivos que no tenían muy claro dónde podía llevar y qué les podía aportar esta historia.

### **¿Qué características tenía aquella primera web?**

Era muy dinámica. Se podía ver en ella vídeos continuamente. Tenía muchas visitas. Se alimentaba con nuevas noticias todos los días y era la única de las grandes cadenas de televisión en España que tenía actividad.

Los principales problemas que tenía eran de redes porque no eran lo

suficientemente exigentes. El ADSL no tenía nada que ver con el actual.

Un acierto fue que los programadores del departamento de I+D de Telefónica quisieron hacer una web cien por cien efectiva para una cadena de televisión y consiguieron crear una web a la carta.

Además de la web de noticias también diseñan la del Canal 24 H con la idea de aprovechar todo el potencial de la redacción de informativos y que se reutilizase en la web de este canal. Se consiguió a través de un proveedor, la empresa Techest, que realizó un desarrollo específico para que todos los vídeos que generaban los redactores se pasaran a una tercera plataforma que era la del Canal 24 H.

## **Mikel Lejarza**

### **Director General Antena 3 Film**

#### **¿Cómo afectará la irrupción de Internet en la televisión?**

En la televisión y en los medios de comunicación sólo hay tres cosas importantes: la producción de contenidos, la distribución de ellos y la venta. Lo interesante es saber cómo se verán afectadas estas tres partes en un futuro inmediato.

La producción de contenidos audiovisuales, con seguridad, seguirá teniendo en la televisión su principal factoría. Es cierto que hoy en día cualquiera puede hacer un vídeo en su ordenador, pero esa pieza no tendrá la calidad profesional que ofrece la televisión. En Internet la mayor parte de los vídeos que se ofrecen son producidos por las televisiones y por lo tanto la televisión seguirá siendo la gran creadora de contenidos audiovisuales.

Donde va a haber un cambio radical va a ser en la distribución. Hasta ahora se realizaba a través del cine y la televisión, a partir de ahora será todo a través de la Red. En ella encontraremos todo tipo de productos y se podrán ver desde las piezas de las televisiones a nuevas tiendas de negocios.

En la distribución, el papel que tenía la televisión cambia claramente en favor de la Red.

#### **¿Cómo cambiará la forma de ver los contenidos?**

Hasta hace poco tiempo si queríamos ver determinado contenido tenía que ser a través de la televisión. El día y a la hora que se había programado. En estos momentos ya podemos ver cualquier contenido donde queramos y como queramos porque existe la Red. Ésta es la tendencia que irá “in crescendo” en la medida que la Red vaya creciendo, sobre todo en la capacidad del ancho de banda.



### **¿Dónde está el negocio?**

Podemos hacer teoría o escribir cientos de libros, pero sólo hay dos posibles financiaciones a este negocio: por publicidad o por pago. No existe ninguno más. Todo se reduce a que los contenidos se vean a través de la publicidad o a través del pago.

Habrà un cambio importante hacia fórmulas que acabarán en la suscripción. Dentro de diez años habrá periódicos en papel, pero serán muchos menos que en la actualidad. Las noticias se leerán en dispositivos electrónicos (teléfonos, tabletas, ordenadores). Fundamentalmente dispositivos en movilidad que permitan leer al usuario lo que quiera en cualquier momento y no a una hora ya predestinada.

Se crearán grandes corporaciones que conseguirán, en vez de tener varias cuentas abiertas con varios medios de comunicación, ofrecer todo tipo de contenidos a cambio de una cuota mensual. Ofrecerán línea telefónica, varias videoalertas, una cuenta de email, un archivo virtual, además de un servicio en el que tendrás una suscripción a tres periódicos elegidos por el usuario, más un servicio de noticias de dos o tres cadenas de televisión, más un servicio de reserva de tickets para ir al cine, más una descarga gratuita de varios libros al mes, más varios canales de televisión de pago... En este tipo de servicio habrá varios tipos de tarifas directamente relacionados con los contenidos que se elijan. Eso creará nuevos agregadores de servicios. Será una tarifa plana de contenidos audiovisuales y se encontrará en la distribución a través de la Red.

### **¿Y quien tendrá una posición de ventaja en este nuevo escenario?**

En los contenidos quien tenga una buena historia seguirá sentado en la mesa. La televisión es económica y estructural. La televisión seguirá siendo la gran productora de contenidos audiovisuales por su capacidad económica y estructural. Seguirá existiendo en fórmulas de pago a través de la publicidad con un público cada vez más viejo, menos

activo y de clases sociales más bajas, pero aparecerán nuevos operadores que ofrecerán todo tipo de productos a cambios de una suscripción mensual y una tarifa. Serán los nuevos grandes agregadores.

Habrà usuarios que consuman y otros que no. Habrà usuarios que seguirán viendo la televisión actual con 15 minutos de publicidad en medio de cada película y otros no, pero los públicos jóvenes se van a educar en un mundo donde ese papel de gran agregador de contenidos será de corporaciones que ofrezcan servicios multimedia.

El nuevo mercado no es el de una familia sentada en el sofá de casa viendo la televisión esperando qué es lo que ha decidido ofrecerles determinada cadena. El nuevo mercado es aquél en el que en una habitación de la casa está un hijo chateando, en otra habitación otro viendo un partido de fútbol, en otra una hija hablando por teléfono y entrando en Tuenti, en otra otro hijo hablando con su novia que está en Estados Unidos a través de Internet, y en otra otro hijo que se está descargando una serie americana y que la está viendo en inglés porque es bilingüe.

Si el nuevo mercado tiene estas características, y no es el de todos juntos en el salón de la casa, las empresas audiovisuales tendrán que adaptarse a esa nueva tipología de mercado.

**La empresa audiovisual que ofrezca todos estos productos tendrá el poder.**

Sin duda. El negocio estará en ofrecer todos esos productos demandados por la sociedad para que nadie tenga varias cuentas abiertas. Será en la modalidad de pago y con suscripción.

El que quiera tener todo esto de manera gratuita lo podrá conseguir, por ejemplo entrando a través de Internet en la web de El Mundo, pero tendrá que soportar la publicidad.

Antena 3 Televisión ya se está acomodando a los nuevos tiempos. No se hacen

informativos o series solamente para ser vistos en la televisión. Nuestros productos están diseñados para poder ser vistos en la web o en las tabletas digitales.

**Siendo la televisión muy importante ¿hay que cambiar la percepción de entender el negocio?**

Hay que entender que ha llegado Internet y la televisión tendrá que compartir los contenidos. Cada generación tiene su propio lenguaje. Para la nuestra el lenguaje ha sido la televisión. La generación de nuestros padres fue la radio y la de nuestros abuelos la prensa. La de nuestros hijos es Internet.

Hay que entender que el tiempo pasa y que actualmente los medios de comunicación tienen un hermano pequeño llamado Internet al que hay que apoyar, potenciar y asumir que él terminará siendo más fuerte e importante que nosotros.

Existen ante esta situación dos posturas que se pueden adoptar. La conservadora basada en números y en razones que se pueden entender; es decir, si Antena 3 Televisión va a ganar en el año 2012 150 millones de euros haciendo lo de siempre (culebrones, informativos, series, películas) ¿por qué voy a modificar mi postura? Y la postura liberal que defiende que las nuevas tecnologías, los nuevos mecanismos existen ya en la información. Esta postura afirma que el mercado audiovisual, según se entiende hasta ahora, tiene buena salud pero para que siga bien hay que ser realista y saber que la competencia no es la televisión sino las nuevas tecnologías.

**¿Solicitarán los propietarios de las grandes cadenas el pago por visión de sus contenidos sin publicidad?**

En mi opinión falta muy poco para que esto se produzca. En Estados Unidos ya existen dos compañías, Netflix y Ultraviolet, que son auténticas tiendas virtuales de contenidos audiovisuales.

### **¿Y cuando la distribución sea multimedia y por Internet?**

Todo cambiará. Desaparecerán los intermediarios. En el siglo XX las grandes corporaciones audiovisuales fueron los periódicos, Hollywood. Hoy en día las grandes corporaciones son Facebook, Twitter, Apple, Google, Microsoft que hace diez años no existían.

Actualmente vale más Facebook que todas las cadenas de televisión norteamericanas.

### **En un mercado como el actual y con Internet como una realidad palpable, ¿las cadenas de televisión gozan de buena salud?**

Los que dicen que las televisiones son un cadáver se equivocan. Gozan de muy buena salud pero tienen que entender que su valor en esa triple cadena de producción, distribución y venta ya no es único y el empaquetador del producto será nuevo.

Las cadenas comenzaron pensando que tener una web era fogocitarse a sí mismas y ahora se han dado cuenta de que es fundamental. Dentro de unos años se quedarán viendo la televisión las personas mayores de 60 años y las clases sociales más bajas y los jóvenes que actualmente tienen entre 17 y 20 años desarrollarán su propio lenguaje audiovisual. En Antena 3 Televisión existe ese debate ya, pero tendrá que ir donde que ir donde esté el público y el público estará en la Red.

### **¿Cómo se inició en Antena 3 Televisión la apuesta web?**

Tímidamente porque existía el temor de que llegaba un medio que podía arrebatarse el liderazgo a la televisión. Más tarde se adapta con timidez y llegado el momento se dan cuenta de que ponerse al frente y apostar por el proyecto puede ser la mejor marca en una etapa nueva. Actualmente, la apuesta por las nuevas tecnologías en Antena 3 Televisión es rotunda. La dirección de la cadena sabe que la web puede darle un liderazgo que no tiene en el modelo antiguo de televisión. El mundo de Internet es la

gran apuesta del grupo para un futuro inmediato.

### **¿Dónde está el futuro?**

El presente y el futuro pasan por generar contenidos capaces de estar en las cuatro pantallas (el cine, la televisión, el ordenador y el teléfono). Estamos en un presente de cuatro pantallas y lo que ofrece Antena 3, que no tienen otras cadenas, es la creencia y la convicción de tener mejores contenidos que los competidores para ese espacio multipantalla. Y la estrategia está dando resultados.





## **SUMMARY OF THE DOCTORAL THESIS**





The creation in 1969 of the network ARPANET supposes a before and an afterwards in what concerns to the mass media, but it was not until 1993 when we perceived a significant change, just by the time of the boom of the network of networks. Internet turned into a macro warehouse of the information, bigger than whichever that could have been at disposal of the human being, a place where you could find everything.

The leads appear, the journalistic undertakings related with this environment online: in a first time the journalistic publications daily and subsequently the televisions start to give an account in the magnitude of the age that is being shaped. We perceived what a lot of experts coincided with of the beginnings of the xxi century on naming web 2. 0. Internet is converted in a large shop where internautes in all of the world puts a continuous dialogue sharing anxieties, knowledge and experience. When yet this concept, whose incidence is full - scale in communication in the centers in the model, aparece, is not strengthened, the web smattering 3. 0. an intelligent net Whose capacities are based in the application in the practised systems of artificial intelligence.

To the indicated have to add the concatenation of three almost simultaneous circumstances in the time: a transformation in the procedures of access to the human knowledge; the sprouting of a new technology, cheap and powerful; and the crisis of the traditional journalism.

The dominant media from the point of view of the audiences in the second half of the 20th century, the television, has seen also how the Network influenced on appearances like the definition of the model of business, the particular relation with the users, the structuring of the contents and the incorporation of new functionalities and possibilities substained in the new technologies of the information and the communications.

A bet like this comports the assumption of considerable challenges: the understanding of the new means and the consideration that definitively we assist to the arrival of a new type of journalism.

The managers of the American televisions were the first in taking consciousness of the magnitude of the change that was becoming, and are these those that lead the strategic bet by Internet facing the singularities of a new type of final customer.

The spanish televisions are not extraneous to this process. Also in Spain, Internet was affecting way more than remarkable guidelines of performance of all type of media, including the televisions. And inside those televisions, Antena 3 Television perhaps have been one of which with greater dynamism has answered to this new state of the things. It has showed always his vocation to anticipate to the marked challenges by a market in constant change.

This process of adaptation is the one who has motivated the election of the subject of investigation.

The formal object of this work occupies of the activity developed by Antenna 3 Television, that conforms a new model of business, a new relation with the audiences, a new generation of contents and, at the same time, a new style of journalistic treatment.

Between the main aims stand out:

1.- Determine of which way a technological innovation like Internet marks the corporate strategy of the chains of television in general and of the Spaniards in particular, allowing them launch to the conquest of new segments of market to which up to now could not access.

2.- To examine the specific case of Antenna 3 Television considering it a

paradigm as far as the active use of the new technologies of the information in its attempt to reinforce its competitive position in the televising market, at the same time observing its coincidences and singularities with respect to other Spanish televising chains.

Some of the conclusions that we have been able to extract of our work are:

1.- Internet is affecting mass media television, contributing to an integral transformation in the set of its factors and productive processes.

2.- The arrival of the set of technological innovations fitted by scientific Literature within the conceptual category “Web 2,0” supposes the adoption of novel processes as far as the creation, distribution and storage of contents.

3.- Antenna 3 Television is the Spanish television that has led the change as far as the active use of the set of potentialities that supposes Internet generally and Web 2,0 in particular. This use of the new technologies of the information has served to him to consolidate its strategic position in this market.

4.- The integration of Antenna 3 Television in a group multimedia since Planet has served to consolidate its bet online.

5.- Increasing integration between the conventional televising business and the online one entails to a new corporative exposition for the operating companies of this segment of market.

Internet has modified substantially the task of the companies of television as well as of its professionals, in the attempt to adapt itself to the new requirements of an emergent generation of consumers. The acceptance and active use of the set of potentialities of the Network suppose the adoption of novel processes as far as the creation,

This new things state does not bear in an unfailing way the disappearance of the mass communication media television, which will keep on maintaining its preponderance in the set of the market of the information; all this set of realities of international character is entirely applicable to the market of the television in Spain; and Antenna 3 Television is the Spanish television that 2 has led the change as for the active use of the set of potentialities of the web. 0 refers, what it has served to him to consolidate its competitive position on the above mentioned market, maximizing the set of synergies contributed by the Grupo Planeta, its current owner, and with a significant scale of possibilities of on-line business to short, way and long term.



